انتاج مؤسسة فريدرش إيبرت
مكتب مصر



دليل

إدراة الجمعيات الأهلية
غير الهادفة للربح

جاكي كميل

دليل

إدراة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح

جاكي كميل

تحت إشراف و تنفيذ

مركز جون د. جيرهارت







Egypt Office

دليل ادارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح

إعداد جاكي كميل*

نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبرت (مكتب مصر)

تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية
أصدر من قبل مؤسسة فريدريش إيبرت (مكتب مصر)

* هذا الكتاب لا يعبر عن رأى مؤسسة فريدريش إيبرت و يتحمل المؤلف كامل المسؤولية عن محتوى الكتاب

ملاحظة للعلامة التجارية:

حول مؤسسة فريدريش إيبرت في مصر

استلهاماً من أهداف مؤسسة فريدريش إيبرت العامة و المتمثلة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والدعوة إلى حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، بدأت المؤسسة عملها في مصر منذ عام ١٩٧٦. يعمل المكتب بالتعاون مع شركاء محليين في إطار اتفاقية مبرمة مع الحكومة المصرية. هذه الاتفاقية تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ١٣٩/١٩٧٦ وموافقة البرلمان المصري. و قد تم تجديد هذه الاتفاقية عام ١٩٨٨ و تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ٢٤٤/١٩٨٩ و موافقة البرلمان المصري.

كانت المطالبة بإحداث تغيير اجتماعي وسياسي جوهري هي المحرك وراء الثورة المصرية سنة ٢٠١١. وسيكون التعامل مع هذه المطالب هو التحدي الأساسي أمام المعنيين والمجتمع المصري بأسره على مدار السنوات القادمة و مؤسسة فريدريش إيبرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية.

تتعاون مؤسسة فريدريش إيبرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

البيئة والتنمية المستدامة
التنمية الاقتصادية والاجتماعية
تمكين الشباب و المرأة
التعاون والحوار الدولي

مؤسسة فريدريش إيبرت

مكتب مصر

٤ شارع الصالح أيوب،
١١٢١١ الزمالك، القاهرة – مصر

ت: ٠٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٦-٨
ف: ٠٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٩

Email: fes@fes-egypt.org
www.fes-egypt.org

نسخة مجانية


الفهرس



شكر وتقدير

يعد هذا الدليل مرآه لما تعلمته خلال العشر سنوات السابقة عن إدارة الجمعيات، فنهضة المحروسة كانت ولاتزال نِعْمَ المكان لتعلم حب العمل الأهلي، وفريقها المميز والقريب إلى قلبى أعضاء ومتطوعين وعاملين ومجلس إدراة، قد ساعدنى كثيراً خلال رحلة التعلم هذه. إن الكثير من محتوى هذا الكتاب هو عبارة عن خبرات مررنا بها كفريق ودروس مستفادة استخلصناها من محاولاتنا المستمرة في أداء عملنا على أكمل وجه، نجحنا كثيراً واخطأنا أيضاً ولكن تعلمنا في الحالتين.

أهدي هذا الدليل:
إلى روح أبي، من علمني ورباني على حب الناس ومحاولة مساعدتهم بطريقة كريمة.
كما أُهديه إلى أمي وأخي؛ دافيد كميل، نِعْمَ السند في هذه الحياة.

إلى زوجي أيمن اسماعيل، الأستاذ المساعد وأستاذ كرسي عبدالطيف جميل لريادة الأعمال ومؤسس حاضنة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالقاهرة (AUC Venture Lab) وأحد مؤسسي جمعية نهضة المحروسة، والذي لولا تشجيعه ومساعدته المستمرة لما كُتب لهذا الدليل أن يرى النور.

إلى صديقي إيهاب عبده، أول من علمنى عن عمل الجمعيات الأهلية، والمُلهم الحقيقي لعمل الكثير من الشباب في المجال الأهلي، ومؤسس جمعية فاتحة خير، ونهضة المحروسة، والاتحاد النوعي للجمعيات الأهلية الشابة، وفريق أنا مصري.

كل الشكر لايكفي لمن ساعدوا في خروج هذا الدليل بصورته هذه؛ وبالأخص رشا الجوهري لمشاركة خبرتها التنفيذية في العديد من الشركات العالمية مع فريق نهضة المحروسة، والتي أرشدتنى كثيراً سواء عملياً أو بخصوص هذا الدليل.

كما أوجه الشكر لكل من عامر سليمان؛ المسئول القانوني بنهضة المحروسة لمراجعة الأجزاء القانونية في هذا الدليل وأيضاً التدقيق النحوي والإملائي، وتامر مصطفى؛ المدير المالي والإداري بنهضة المحروسة لمراجعة الأجزاء المالية والمحاسبية، وعمر ربيع، مسئول المشروعات المحتضنة بنهضة المحروسة لمراجعة محتوى الكتاب والصياغة اللغوية طوال فترة إعداد هذا الدليل.

جاكي كميل

دليل قيم له دلالة

لـي الشـرفُ وغايـة السـرور بـأن أشـترك فـي تقديـم هـذا الكتـاب القيـم إلـى كلِ مـن يرغـب في تأسـيس أو إدارة جمعيـة لا تهـدف إلـى الربـح بـل إلـى جماعـة ترمـى إلـى إسعاد مجموعـة مـن البشـر. فلـو كنـت قـد اقتنيتـه عندمـا إنتُخبّـت رئيسـاً لجمعيـة الصعيـد للتربيـة والتنميـة عـام ١٩٦٥ والتـى تأسسـت عـام ١٩٤١ لكانـت قـد أصبحـت مـن أقـوى وأجـدى جمعيـات مصـر، ذلـك لأنـه يصاحـب كل مـن المؤسـس والمديـر التنفيـذى أو أي مسـئول فيهـا فـي كل خطـوات مسـارها فـي بنائهـا وإدارتهـا وحـل مشـاكلها بـروح التطـوع مهمـا كانـت وظيفَتـهٌ ومسـئوليتٌه.

يُطـرح هـذا الدليـل كمبـادرة لدعـم المؤسسـات المجتمعيـة للقيـام بدَورهـا و تأديـة مهامهـا بإسـتخدام أحـدث طـرق و أسـاليب الإدارة بدئـاَ مـن بنـاء الفـرق، إدارة المشـاريع و البرامـج المختلفـة، مـروراً ببنـاء شـبكات قويـة مـن الداعميـن لثقافـة و قيـم المؤسسـة و إداراتهـا الماليـة.

ونـرى أن نؤكـد هنـا علـى وجـه الأخـص علـى مفهـوم التطـوع وروح العمـل الجماعـي التـي يٌبنـي عليهـا كل مشـروع إجتماعـي ناجـح. فَـروح التطـوع نفتـرض أن توجـد فـي كل مسـئول أيـاً كانـت وظيفتـه أو أجـره فهـى تحـرك أسـمى واعمـق مـا يحـرك طاقاتـه الإنسـانية، فـلا يُشـترى بالتالـي بـأي غـرض سِـوى خدمـة الإنسـان المحتـاج خيـراً لـه أو حـق مشـروع وخلافـه. أمـا الـروحُ الجماعيـة فتجعـل مـن أي مجموعـة قـوة متناسـقة نشـطة تلتحـم مـن اجـل هـدف واحـد.

ولا يمكننـا أن نذكـر هـذا الدليـل القيـم دون أن نذكـر إخـلاص الأٌسـتاذة جاكليـن كميـل و مجهودهـا الرائـع فـي تضميـن كل تلـك المعلومـات فـي هـذا الدليـل، ومـن واقـع خبرتهـا المتأصلـة التـي أمتـدت لأكثـر مـن عشـر سـنوات، لـذا نُرشـح دليـل إدراة المنظمـات الأهليـة لـكل مـن يسـعون لبـدء أو تطويـر نشـاطهم لخدمـة المجتمـع لـدوره كأداة تسـاعدهم علـى تحقيـق أهدافهـم؛ وسـأهدي شـخصياً نسـخة منـه لجميعـة الصعيـد للتربيـة والتنميـة.

أمين فيهم

المؤسس الثاني لجمعية الصعيد للتربية والتنمية (١٩٦٥ – ٢٠٠٠)



عن مؤلفة هذا الدليل

جاكي كميل هي أحد رواد العمل الأهلي وممارسي العمل التنموي في مصر، وهي المدير التنفيذي لجمعية نهضة المحروسة، أحد الجمعيات الأهلية الرائدة في مجال الريادة المجتمعية وتنمية المجتمع في مصر.

تحتضن جمعية نهضة المحروسة المبادرات المجتمعية الناشئة في مراحلها المبكرة وتوفر لها الدعم الفني والمالي للمشاركة في حل تحديات التنمية في مصر. على مدى السنوات الثمان الماضية شاركت جاكي كميل في بناء الجمعية وتطويرها من جمعية صغيرة ناشئة لواحدة من الجمعيات الأهلية الرائدة التي تعمل في مجالات الريادة المجتمعية والتدريب والتوظيف وتمكين الشباب في مصر. وقد شاركت جاكي كميل بشكل كبير في تصميم وإدارة حاضنة الاعمال بالجمعية والتي تخدم المشاريع والمبادرات المجتمعية الناشئة في مصر وتوفر لهم الإرشاد والتدريب والدعم الفني وبناء القدرات المؤسسية. وتؤثر برامج جمعية نهضة المحروسة والمبادرات المجتمعية المحتَضَنة بها على حياة أكثر من ٥٠،٠٠٠ مستفيد سنوياً. حيث تحتضن الجمعية حالياً ما يزيد عن ٣٠ مشروع ومبادرة مجتمعية، وتعمل مع ما يزيد عن ٤٠ شريك دولي ومحلي لتنفيذ برامج تنموية في العديد من القطاعات في كافة أنحاء مصر. وتعمل الجمعية ايضا علي رفع قدرات المنظمات الاهلية المحلية من خلال العمل المشترك لتنفيذ برامج تنموية لاستهداف تحديات مجتمعاتهم المحلية وخاصة لمساندة الفئات الأكثر احتياجا من الشباب والمرأة وقاطني المناطق المهمشة.

انضمت جاكي كميل لجمعية نهضة المحروسة في عام ٢٠٠٧ كمدير لأحد البرامج الرائدة في مجال التعليم والتوظيف، ويهدف إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل في ستة بلدان. ويعد هذا البرنامج واحداً من أفضل الممارسات المبكرة في استهداف تشغيل الشباب عن طريق سد الفجوة في نظام التعليم الرسمي. وقبل ذلك، عملت جاكي نائباً لرئيس مشروع الكتاب القومي بأكاديمية تطوير التعليم، وهوبرنامج طموح لوضع مكتبة في كل مدرسة حكومية في مصر من خلال شراكة بين الجهات الحكومية ودور النشر الخاصة وعدد من منظمات المجتمع المدني. وقد نجح البرنامج

فـي انشـاء مكتبـات كاملـة فـي جميـع المـدارس الحكوميـة فـي مصـر. قبـل ذلـك عملـت جاكـي كمديـرة مشـاريع ومدربة فـي العديـد مـن المشـاريع التنمويـة المحليـة والدوليـة فـي مصر فـي مجـالات التعليـم والتدريـب والتوظيف مـن خـلال معهـد التعليـم الدولـي (IIE) وCID للاستشـارات.

تـم اختيـار جاكـي كميـل للعديـد مـن البرامـج القياديـة والرياديـة الدولية الدولية لـروّاد المجتمـع المدني. ففـي عـام ٢٠١١ تـم اختيارهـا كزميـل بجامعـة سـتانفورد مـن خـلال برنامـج لقيـادات المجتمـع مـن البلـدان الناميـة. وفـي عـام ٢٠١١ أيضـاً تـم اختيارهـا للانضمـام لبرنامـج زمالـة منظمـات المجتمـع المدنـي بصنـدوق النقـد الدولـي والبنـك الدولـي، لتمثيـل المجتمـع المدنـي مـن مصـر والمنطقـة فـي الاجتماعـات السـنوية لصنـدوق النقـد الدولـي والبنـك الدولـي. وفـي عـام ٢٠١٢ تـم اختيارهـا كزميـل فـي الجولـة الافتتاحيـة لبرنامـج قيـادات المـرأة فـي العمـل العـام فـي جامعـة ويلسـلي الامريكيـة، ويهـدف هـذا البرنامـج إلـى النهـوض بالمـرأة إلـى مواقـع الريـادة فـي المجتمـع فـي جميـع أنحـاء العالـم.

وتقوم جاكـي كميـل بمسـاندة العديد من المؤسسـات والمبـادرات المصريـة والإقليميـة للتعليم والتوظيـف والريـادة المجتمعيـة. ففـي عـام ٢٠١٠، انضمـت لعضويـة المجلـس الاستشـاري الاسـتراتيجي لكليـة التعليـم المسـتمر بالجامعـة الأمريكيـة بالقاهـرة، وتقلـدت رئاسـة المجلـس بيـن عامـي ٢٠١٢-٢٠١٤. وهـي ايضاً مُقَيـم ومـدرب لمسـابقة معهـد ماساتشوسـتس للتكنولوجيا لريـادة الاعمـال بالعالـم العربـي والعديـد مـن المسـابقات والمبـادرات المحليـة لتشـجيع ثقافـة الريـادة المجتمعيـة. وهـي أيضـا مـن المحاضريـن والمتحدثيـن حـول قضايـا الريـادة المجتمعيـة والشـباب والمشـاركة المدنيـة فـي العديـد مـن فعاليـات المؤسسـات المحليـة والدوليـة، مثـل معهـد بروكينغـز وصنـدوق النقـد الدولـي والبنـك الدولـي والبنـك الأوروبـي للإنشـاء والتعميـر والمنتـدى الألمانـي الدولـي ومنتـدي الريـادة المجتمعيـة.

حصلـت جاكـي كميـل علـى درجـة الماجسـتير فـي إدارة الاعمـال مـن كليـة ماسـتريخت لـلإدارة بهولنـدا وشـهادة البكالوريـوس فـي التجـارة الخارجيـة وإدارة الأعمـال شـعبة اللغـة الإنجليزيـة مـن جامعـة حلـوان فـي مصـر.

مقدمة

يقـدم هـذا الدليـل اداة لمعاونـة المسـئول عـن الإدارة فـي الجمعيـات الأهليـة وخاصـة حديثـة النشـأة او التـي تسـعى إلـى هيكلـة عملياتهـا والنمـو. كمـا قـد يسـتفيد منـه اعضـاء مجلـس الإدارة أو مديـري المشـروعات او كل مـن يفكـر فـي تأسـيس جمعيـة أهليـة جديـدة.

يركـز هـذا الدليـل بشـكل عـام علـى «الجمعيـات الأهليـة» غيـر الهادفـة للربـح ولكـن كثيـر مـن المعرفـة الموجـودة هنـا تصلـح للاسـتخدام سـواء في المؤسسـات الأهليـة أو في المشـروعات المجتمعيـة. ينظـر هـذا الدليـل للجمعيـة الأهليـة مـن مختلـف الأركان الخاصـة بنشـأتها وتطورهـا وتأديـة عملهـا والبيئـة التـي تعمـل بهـا. ويفصـل هـذا الدليـل كل هـذه الاركان بطريقـة تسـاعد الممـارس علـى ادراتهـا بشـكل فاعـل.

المعلومـات الموجـودة فـي هـذا الدليـل هـي نتـاج خبـرة الكاتـب فـي العمـل فـي مجـال التنميـة والقطـاع الأهلـي مـن خـلال العديـد مـن الأدوار سـواء مـن ناحيـة إدارة المشـروع والجهـات الممولـة وإدارة الجمعيـات. الكثيـر مـن هـذه الخبـرات تطـورت مـن خـلال إدارة جمعيـة نهضـة المحروسـة وهـي مـن أكثـر الجمعيـات الأهليـة تميـزاً. يرجـع هـذا التميـز لفريقهـا المميـز مـن الأعضـاء المتطوعيـن والعامليـن بالجمعيـة والذيـن نجحـوا علـى مـدى أكثـر مـن عقـد فـي بنـاء هيـكل مؤسسـي قـوى ومسـتدام وفـي احتضـان وتنفيـذ اكثـر مـن ١٠٠ مشـروع مجتمعـي والذيـن يؤثـروا فـي حيـاة مايزيـد عـن ٥٠,٠٠٠ مسـتفيد سـنويا.

المنطـق المتبـع فـي هـذا الدليـل: يتكـون هـذا الدليـل مـن خمسـة اقسـام؛ فـي القسـم الأول نتعـرف علـى كيفيـة وضـع حجـر الاسـاس للجمعيـة، وهنـا نـدرس كيفيـة وضـع رؤيـة طويلـة المـدى وتحديـد قيـم وثقافـة الجمعيـة، و هـي الاسـس التـي تحـدد وترشـد الجمعيـة فـي كل ماتقـوم بـه مـن اعمـال وتتخـذه مـن قـرارات. بعـد ان يكتمـل وضـع اسـاس الجمعيـة نكـون قادريـن علـى البـدء فـي تنفيـذ البرامـج والعمليـات المختلفـة داخـل الجميعـة.
ويختـص القسـم الثانـي مـن الدليـل بدراسـة كيفيـة إدارة العمليـات والمـوارد داخـل الجمعيـة بصـورة مفصلـة بمـا يشـمل إدارة البرامـج والماليـات والعامليـن. هـذا القسـم هـو اكبـر أقسـام الدليـل حيـث حاولنـا ان نتطـرق إلـى كل التفاصيـل الخاصـة بالعمليـات واعطـاء امثلـة لتوضيحهـا قـدر المسـتطاع.

مـع بـدء العمليـات تبـدأ الجمعيـة فـي بنـاء علاقـات بجهـات واشـخاص مختلفـة. ويفصـل القسـم الثالـث مـن هـذا الدليـل علاقـات الجمعيـة المختلفـة بمـا فيهـا علاقتهـا مـع الجهـات الحكوميـة والجهـات الممولـة وكذلـك علاقتهـا مـع مجلـس الإدارة، والمتطوعيـن والمسـتفيدين.

القسـم الرابـع يهتـم بكيفيـة تنميـة مـوارد الجمعيـة والتأكـد مـن اسـتمراريتها ونموهـا بطريقـة سـليمة فنتعـرف فـي هـذا القسـم علـى كيفيـة التحـول مـن جمعيـة معتمـدة اعتمـاد كلـي علـى المتطوعيـن إلـى جمعيـة لديهـا عامليـن دائميـن، وكيـف نأخـذ القـرار فـي تعييـن اول موظـف، كما نتعـرف علـى كيفيـة وضـع الهياكل والنظـم داخـل الجمعيـة كيفيـة تطويرهـا. كما نتعـرف علـى كيفيـة عـدم الوقـوع فـي خطـأ الاعتمـاد علـى الممولين وكيـف نصبـح مؤسسـة مجتمعيـة مسـتدامة. سـيعرض هـذا البـاب ايضـاً كيفيـة تطويـر الصـف الثانـي لفـرق الجمعيـة المختلفـة، واخيـراً كيـف نعـرّف عـن الجمعيـة وعملهـا.

اما الباب الخامس فيقدم موارد ونماذج مفيدة للممارسين في الجمعية.

كيفية استخدام هذا الدليل: يمكن استخدام هذا الدليل بأربعة طرق مختلفة:

١. إذا كان القـارئ يفكـر فـي تأسـيس جمعيـة جديـدة فهـذا الدليـل سـوف يسـاعدك علـى فهـم المراحـل المختلـة لنمـو الجمعيـة بدايـة مـن مرحلـة التأسـيس ومـرورا ببنـاء القـدرات المؤسسـية للجمعيـة وحتـى الوصـول إلـى مرحلـة النمـو والاسـتدامة. ونرجـو ان يكـون هـذا الدليـل بمثابـة خارطـة طريـق لتأسـيس الجمعيـة علـى أسـس سـليمة وادارتهـا بطريقـة صحيحـة.

٢. لـو كان قـارئ الدليـل يعمـل بالفعـل علـى إدارة جمعيـة قائمـة، فهـذا الدليـل يمكـن اسـتخدامة كمرجـع لارشـاد الممـارس فـي اتخـاذ قـرارات معينـة خـلال رحلـة بنـاء ونمـو الجمعيـة. فقـد يسـاعدك مراجعـة بعـض الاقسـام أو الابـواب الخاصـة بالمرحلـة التـي تمـر بهـا الجمعيـة أو القـرار الـذي انـت بصـدد اتخـاذه.

٣. كمـا يمكـن ان يكـون هـذا الدليـل مصـدر الهـام لتغييـر طـرق العمـل أو الإدارة داخـل الجمعيـة او اسـتحداث اسـاليب جديـدة تسـاعد الجمعيـة فـي الوصـول إلـى اهدافهـا او مجـرد وسـيلة للتأكـد اننـا علـى الطريـق السـليم.

واخيـراً يمكـن اسـتخدام هـذا الدليـل كمـادة تدريبيـة حـول إدارة الجمعيـات الأهليـة فـي مصـر.


القسم الأول

بناء اساس قوي قادر على الإستمرار

فـي هـذا القسـم سـوف نتعـرف علـى كيفيـة وضـع حجـر الاسـاس للجمعيـة غيـر الهادفـة للربـح. هـذا القسـم فـي منتهـى الأهميـة. بعـض مؤسسـي الجمعيـات غيـر الهادفـة للربـح يتجاهلـون هـذا الجـزء تمامـاً ويعتبرونـه جـزء نظـري لا أهميـة لـه ويهتمـون فقـط بالتنفيـذ، والبعـض الآخـر يقضـى وقـت طويـل جـداً فـي وضـع الأساسـات والتفاصيـل الخاصـة بهـا لدرجـة أنهـم بعـد أن ينتهـوا مـن وضعهـا تكـون غيـر مناسـبة للفتـرة الزمنيـة التـي يبـدأوا فيهـا التنفيـذ الفعلـي.

مـن خـلال الثـلاث أبـواب القادمـة، سـنعمل علـى التعـرف علـى الأركان الهامـة فـي وضـع الأسـاس والتعـرف علـى أهميتهـا وارتباطهـا الوثيـق بـكل مـا سـيحدث فـي الجمعيـة علـى مـر السـنين.

الباب الأول: وضع رؤية طويلة الأمد

الرؤية ببساطة هي «الحلم» الذي يتمنى المؤسسون تحقيقه من خلال عملهم. هي المستقبل الذي يتمنوا أن يعيشوه أو يعيشه أولادهم. هذا «الحلم» بعيد المنال لن يتحقق على المدى القصير ولكن يمكن الوصول إليه من خلال عدة طرق مع العلم بأن اختيار الطريق للوصول إلى هذا الحلم يعد رسالة الجمعية و هو ما سنتطرق إليه في الفقرات القادمة. ومن خصائص الرسالة انها تُكَونّ «الرؤية» التي يسعى المؤسسون إلى الوصول إليها من خلال عملهم وحياتهم.

أمثله للرؤية:

- مصر متقدمة وناهضة من خلال تفعيل دور الشباب
- شباب مصرى متعلم قادر على دفع عجلة الاقتصاد في مصر
- اختفاء مرض x من مصر



نلاحظ في هذه الرؤى كل ما تطرقنا إليه أعلاه في أنها أحلام صعبة المنال يمكن الوصول إليها من خلال عدة طرق طويلة الأمد

بالإضافة لرؤية الجمعية للمستقبل الذي تسعى إلى تحقيقة، بعض الجمعيات تضع «رؤية داخلية» لحلمهم لهذه الجمعية ومايريدون ان تصبح عليه على المدى الطويل. فمثلاً:

- أن نكون من أكفء الجمعيات التي تعمل على مكافحة مرض X في مصر
- أن نكون من أكبر حاضنات رواد الأعمال في محافظة الاسكندرية
- أن نكون من أفضل الجمعيات لتوفير القروض متناهية الصغر لاصحاب الأعمال الصغيرة في مصر

ونلاحظ هنا ان التركيز على وضع الجمعية الذي نسعى للوصول إليه في مجالنا.

من أين تأتي كل جمعية بالرؤية الخاصة بها:



توجد مصادر كثيرة للرؤى الخاصة بالجمعيات أهمها على الإطلاق **شغف** المؤسس/المؤسسين؛ فعلى سبيل المثال قد يكون المؤسس من المهتمين جداً بالتعليم لسبب أولآخر ويقرر هو ومجموعة من أصدقائه المهتمين بنفس القضية إنشاء جمعية تعمل على حل مشاكل التعليم في مصر.



قد تنبع الرؤي أيضاً من **المشاكل** التي نقابلها في مجتمعاتنا أو حياتنا الخاصة. فقد يكون المؤسس على دراية بأحد المشكلات كمشكلة البطالة أو عدم ملائمة مهارات الشباب من خريجي الجامعات لمتطلبات الوظائف المتاحة في سوق العمل فتنمو لديه الرغبة في إيجاد حل جذرى لهذه المشكلة.



يعد في بعض الحالات **التعرض لخبرات حياتية معينة** مصدر آخر للرؤى. هذه الخبرات قد تكون ايجابية، مثل التعلم أو العمل ببلد متقدم، أو سلبية، كالفشل في إنشاء شَركّة ناشئة وتكون هذه الخبرات حافز للمؤسس أن يحاول إفادة أكبر عدد ممكن من الخبرات الإيجابية أو حماية أكبر عدد ممكن من الوقوع في نفس الأخطاء أو المشاكل التى واجهها وهو يحاول إطلاق شركته الناشئة.

كيف يسعى المؤسسون للوصول إلى رؤيتهم – الرسالة:

الطريق الذي يختاره المؤسس/ون للوصول إلى رؤاهم هو ما نطلق عليه **«الرسالة»**. فإذا أخذنا على سبيل المثال الرؤية الخاصة بالقطاع الأهلي: قطاع أهلي فعّال وكفء وقادر على حل مشكلات مصر. يمكن الوصول إلى هذه الرؤية من خلال عدة طرق، منها على سبيل المثال: تنمية قدرات الجمعيات غير الهادفة للربح من خلال برامج رفع كفائة العاملين بالتنمية. هناك طريق آخر يمكن اتباعه ويكون من خلال العمل على تشبيك الجمعيات غير الهادفة للربح تحت مظلة اتحاد مثلاً للاستفادة من خبرات بعضهم البعض أو للتشبيك في تنفيذ مشاريع معينة أو لتنمية مواردهم المالية، وهكذا. ويمكن اتباع طريق ثالث للوصول لنفس الرؤية ويتمثل في عمل مسح لجميع الجمعيات العاملة في مجال معين وعمل خريطة إلكترونية تسهل الوصول إلى هذه الجمعيات مهما صغر حجمها.



الرسالة هي الطريق المختار لتحقيق الرؤية

كيف نضع رؤية دائمة/ للمدى الطويل/ وذات معني

تتصف الرؤي ذات المعني والقابلة للااستمرار بالخصائص التالية:



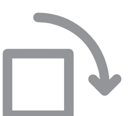
تركز على المستقبل: الرؤى الفعالة تصف المستقبل الذى نسعى للوصول إليه. كما أنها تصف المنظور الكامل للجمعية.



واضحة: لابد أن تكون الرؤية واضحة وسهلة الفهم، حيث سيساعد هذا الأجيال المتعاقبة على الجمعية في اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد، كما أنها تحدد البرامج الاستراتيجية التى ستسعى الجمعية لتنفيذها للوصول إلى أهدافها. كما يسهل وضوح الرؤية الاتفاق على ماهو مهم وماهو خارج نطاق عمل الجمعية.



وثيقة الصلة بعمل الجمعية: لابد أن تكون الرؤية الموضوعة ملائمة للجمعية وامكانيتها وقدرتها كما ينبغي أن تلائم الوقت الذى نعيش فيه.



مقترنة بهدف/بسبب: تعطى الرؤى الجيدة معنى للعمل الذي يقوم به كل من له صلة بالجمعية. وعلى عكس الشركات الهادفة للربح، لا ينبغي أن يكون المعنى أو الهدف هو التفوق على المنافسين أو أن نصبح أكبر جمعية في القطاع الأهلي على سبيل المثال. فيجب أن نتذكر دائماً أن القطاع الأهلي لا يوجد به منافسة بالمعنى المعروف لدى الشركات وأن تكامل منظمات المجتمع الأهلي يثري جميع العاملين به ويعم بالفائدة على بلادنا مما يساعدنا جميعاً على الوصول إلى أهدافِنا.

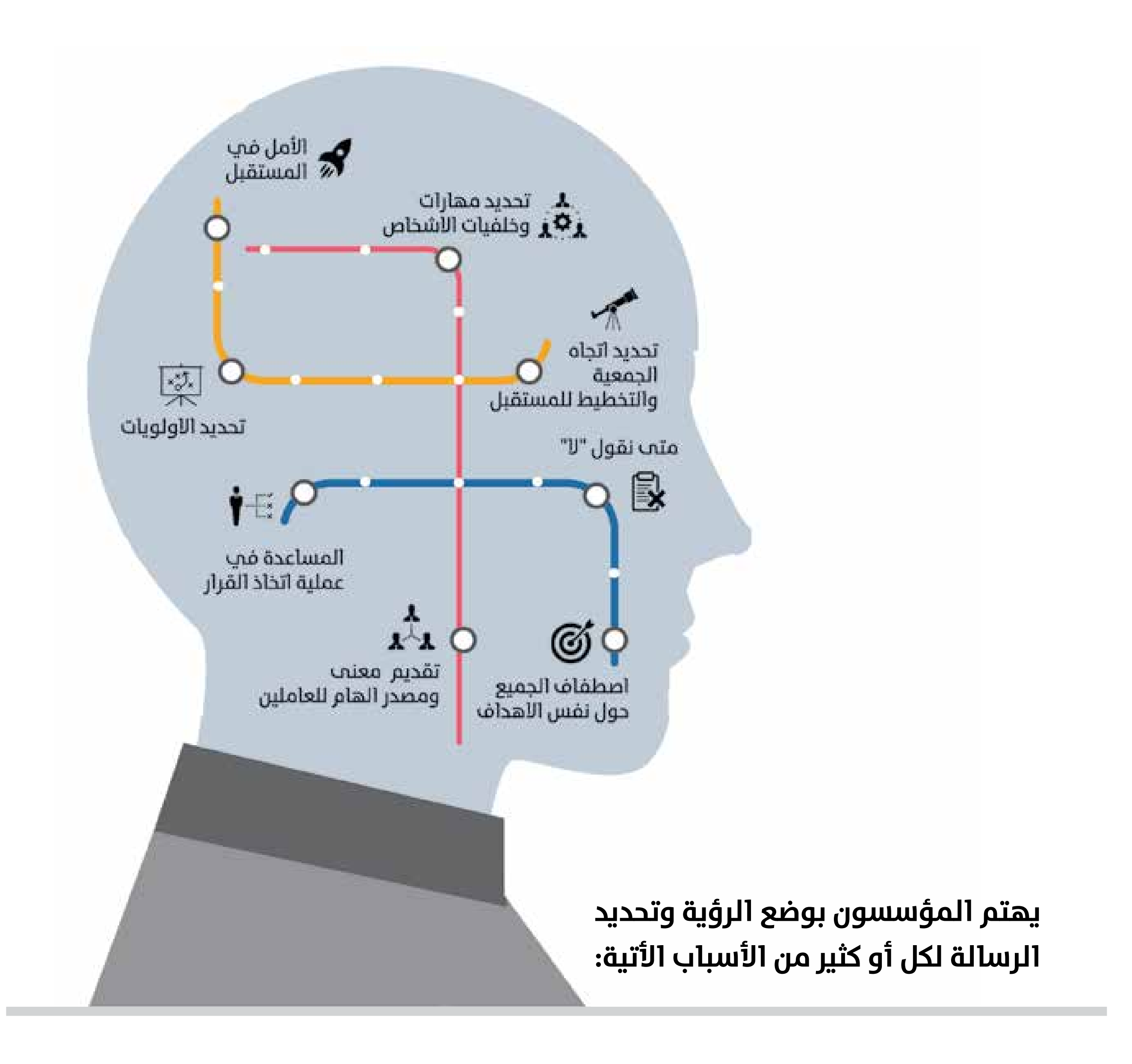


تتسم بالتحدي: يجب أن نتذكر، ونحن نضع الرؤية، إنها الحلم الذي نرجوه والمستقبل الذي نسعى إليه وعليه لا يجب أن تكون الرؤية سهلة المنال في وقت قصير. فيجب عند وضع الرؤية الأخذ في الاعتبار أن الوصول إلي هذه الرؤية سيتطلب من الجمعية والعاملين بها المواظبة على بناء القدرات والتعلم والتطلع إلى الأفضل.



منفردة/مميزة/مختلفة/فريدة عن الرؤى الأخرى: إذا كنا نريد ان نكون مميزين فيجب أن نضع رؤية تختلف عن من حولنا. كثير من المؤسسون يستسهلون اقتباس رؤى منظمات أخرى .. الاقتباس لا يصنع التميز

ماهي أهمية وضع الرؤية وتحديد الرسالة



يهتم المؤسسون بوضع الرؤية وتحديد الرسالة لكل أو كثير من الأسباب الأتية:

١ تحدد الرؤية والرسالة اتجاه الجمعية وتساعدها على التخطيط للمستقبل

مثال: أذا كانت الرؤية الخاصة بالجمعية هي «القضاء على فيروس الكبد الوبائي سي في مصر بحلول عام ٢٠٣٠» والرسالة للوصول إلى هذا هي «العمل مع المستشفيات الحكومية لإيقاف الإصابة داخل المستشفيات» فسيكون من ضمن ما سنخطط للعمل عليه مثلاً، برامج لرفع كفائة الاطباء والممرضين وتعريفهم بسبل التعقيم ومنع انتشار العدوى من مريض إلى آخر. كما قد تضم البرامج التي نعمل عليها، تزويد المستشفيات بأجهزة التعقيم الحديثة والمواد الصالحة للاستعمال/للاستهلاك. كما سيكون إبرام بروتكول تعاون مع وزارة الصحة في غاية الأهمية لإضفاء الشكل القانوني لعمل الجمعية.

٢ المساعدة في عملية اتخاذ القرار

تساعد الرؤية والرسالة الواضحتين في عملية اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال مَن هم الشركاء الذين سنعمل معهم، وأي تمويل نقبل وأين ينفق، وهكذا..

٣ تحديد مهارات وخلفيات الأشخاص الذين سيتم توظيفهم أو ترقيتهم

إذا كانت رؤية الجمعية كما ذكرنا هي القضاء على فيروس سي في مصر بحلول عام ٢٠٣٠ فستحتاج هذه الجمعية إلى فريق ذو خلفيات ومهارات معينة. فمثلاً لابد ان يكون هذا الفريق ذو خبرة في مجال الطب، قادر على التعامل مع الجهات الحكومية، ولديه خبرة في العمل على الأرض في الأماكن المستهدفة وهكذا.

تحديد المهارات والخلفيات المطلوب تواجدها في الفريق تساعد الجمعية في عملية اختيار وتعيين الفريق. كما يساعد وضوح هذه الصفات في ذهن المؤسسين/ المديرين على تحديد مَن مِن العاملين يستحق الترقية أو أخذ أدوار قيادية.

٤ تحديد الأنشطة والبرامج التى تعتبر خارج نطاق أهداف الجمعية (متى نقول «لا»)

فمثلاً، معنى أننا في مجال الصحة لا يعنى هذا أن كل البرامج الخاصة بالصحة داخل نطاق عملنا. فإذا عرض على الجمعية الحصول على تمويل لبرامج خاصة بصحة الأم والطفل يجب أن ترفض الجمعية مثل هذا التمويل وبالطبع يكون الدعم للبرامج التي هي خارج مجال الصحة أولي بالرفض بدون تفكير. تعرف الجمعيات التى تقبل كل التمويل المقدم إليها بإسم «الجمعيات المدفوعة/الموجهة بالمانح» donor driven organizaton وهي التي تغير اتجاهها بتغير المانحين لأولويتهم في التمويل. وهؤلاء هم من يتاجرون بقطاع أعمال التنمية the business of development حيث يكون الدافع الأساسي لهم هو التمويل وليس الوصول إلى رؤاهم.

٥ تحديد الأولويات ودعم عملية التخطيط

حيث أن موارد الجمعية في أغلب الأحيان تكون أقل بكثير مما تحتاج اليه لتغطية تكاليف كل ما تسعى للوصول إليه، فيجب علينا تحديد أولوياتنا، فمثلاً، إذا كان هناك محافظات نِسَب الإصابة فيها أعلى من غيرها فتكون هذه المحافظات ضمن أولاوياتنا ومنها نخطط كيف سنتوسع إلى المحافظات الأخرى.

٦ تقديم معنى ومصدر إلهام للعاملين

تجذب الرؤية والرسالة الأشخاص المهتمين بنفس الأهداف والذين لديهم شغف للوصول إلى نفس الحلم والمستقبل. ويكون هذا المعنى والإلهام من أهم أسباب جذب المتطوعين واستمرار العاملين في الجمعيات الأهلية في وظائفهم، حيث يؤمنون بأهمية القضية التى يسعون إلى حلها.

٧ المساعدة على اصطفاف الجميع حول نفس الأهداف

عندما نختار موظفين/متطوعين بمهارات وخلفيات متوافقة ولديهم شغف للوصول إلى نفس الهدف يساعد هذا الجميع في أن يكونوا فريق واحد قادر على حل صراعاته الداخلية، والاصطفاف حول نفس الهدف. سنتطرق لذلك أكثر في الباب القادم الخاص بالقيم.

٨ الإتيان بالتغيير والأمل في المستقبل

الرؤية والرسالة الواضحتان تساعدان في مراحل التغيير التي تمر بها الجمعية، ومن ضمنها انتخاب أعضاء جدد لمجلس الإدارة، تغيير الإدارة التنفيذية، وهكذا.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- الرؤية هي «الحلم» الذي يتمنى مؤسسي الجمعية تحقيقه من خلال عملهم، وقد تكون مبنية علي شغف شخصي لهم أو مشاكل مجتمعية يلمسونها أوخبراتهم الحياتية، ومنها تنبع رسالة الجمعية وهي التي تحدد الطريق للوصول إلى هذا الحلم.
- تتصف الرؤى ذات المعني والقابلة للاستمرار بأنها فريدة ومميزة ومقترنة بهدف واضح وتركز على المستقبل وتتسم بالتحدي.
- تتجلى أهمية الرؤية في إنها تساعد الجمعية على تحديد اتجاهها والتخطيط للمستقبل وتحديد الأولويات واتخاذ القرار، وكذلك تحديد الأنشطة والبرامج واختيار فريق العمل المناسب.

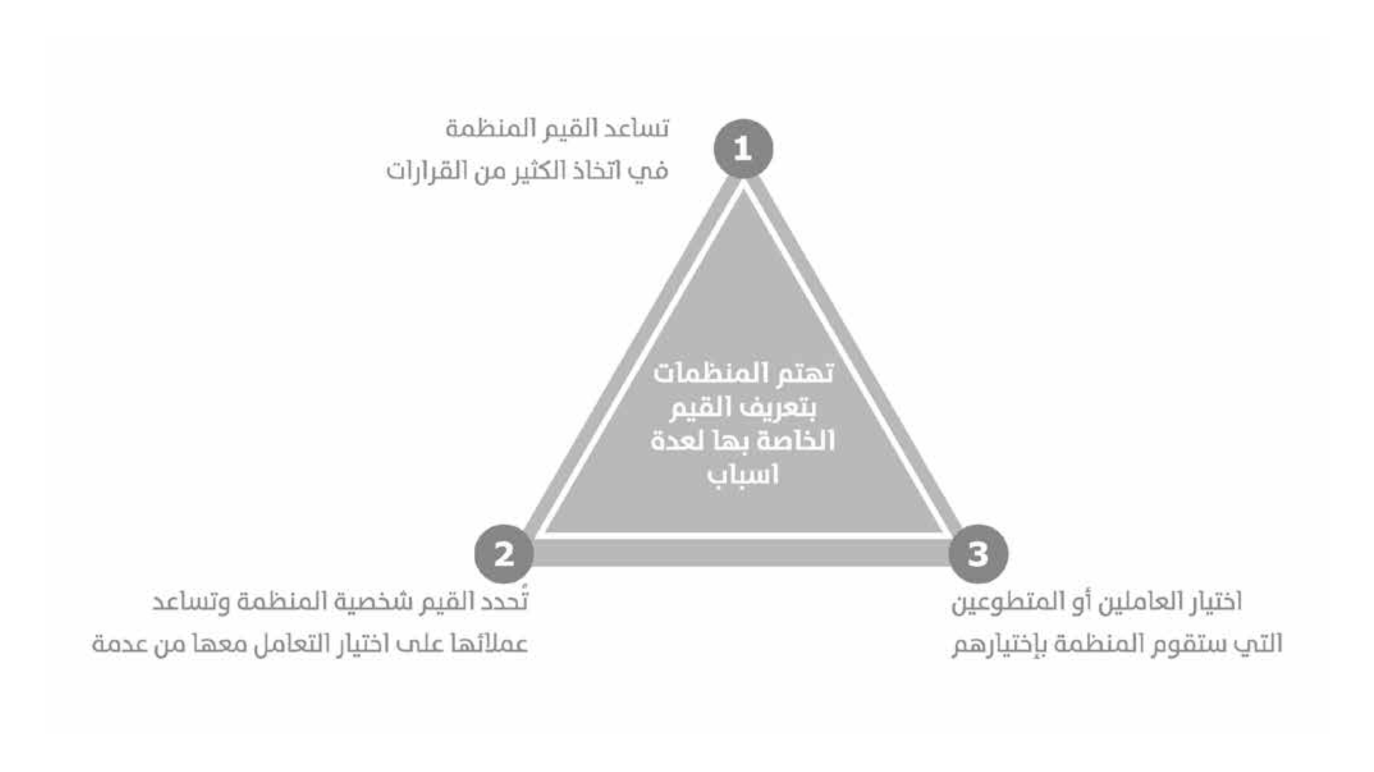
أسئلة للتفكر

- تجذب الرؤية والرسالة الأشخاص (المتطوعين أوالعاملين) المهتمين بنفس الأهداف والذين لديهم شغف للوصول إلى نفس الحلم والمستقبل. هل ترى أن الرؤية الخاصة بجمعيتك واضحة وفعّالة في جذب المتطوعين والعاملين نحو هذا الهدف؟ ماهي العناصرالتي تعتبرها من اهم اركان الرؤية والرسالة الخاصة بجمعيتك؟ إذا كنت لا تعتقد ان الرؤية والرسالة تساعدانك في جذب المتطوعين والعاملين، كيف يمكنك تغيير هذا؟

الباب الثاني: تحديد القيم لتمهيد الطريق

القيـم هـي مـا تؤمـن بـه الجمعيـة مـن حيـث طـرق التعامـل والسـلوك الـذي سـتتبعه فـي كل تعاملاتهـا. كمـا أنهـا الصفـات التـي ترغـب الجمعيـة أن تُعـرَف أو توصـف بهـا. تنبـع القيـم مـن القناعـات الشـخصية للمؤسسـين والعامليـن بالجمعيـة.

ماهي أهمية تحديد القيم الخاصة بالجمعية



تهتم الجمعيات بتعريف القيم الخاصة بها لعدة أسباب من ضمنها:

- تساعد القيم الجمعية في اتخاذ الكثير من القرارات

فعلـى سـبيل المثـال قـد تختـار الجمعيـة ان تكـون ملتزمـة بالمسـؤلية المجتمعيـة. وعلـى هـذا الأسـاس قـد ترفـض التعامـل مـع بعـض الشـركات التـي لا تراعـي مسـئوليتها المجتمعيـة تجـاه المجتمعـات التـي تعمـل بهـا ولا يهمهـا مثـلاً تدميـر البيئـة فـي سـبيل تعظيـم أرباحهـا.

- تُحدد شخصية الجمعية وتساعد عملائها على اختيار التعامل معها من عدمه

فمثلاً الجمعيات التي تلتزم بقبول الآخر وتعتبر الاختلاف مصدر من مصادر الثراء، تشجع هذه الجمعيات الأشخاص المؤمنون بنفس القيم أن يتعاملوا معها والعكس صحيح، فالأشخاص الذين يجدون في الاختلاف تهديداً، يبتعدون عادة عن التعامل مع تلك الجمعيات.

- اختيار العاملين أو المتطوعين الذين ستقوم الجمعية بتعينهم

أن العاملين في الجمعية او المتطوعين بها هم من يمثلونها، وإذا كانت الجمعية تريد فعلاً أن تُفعِّل القيم التي تضعها في لوائحها، فلابد أن تختار موظفين ومتطوعين ملتزمين بهذه القيم ويحيونها ويطبقونها في كل تعاملتهم أو على الأقل مستعدون لتطويرها بداخلهم ولديهم الاستعداد لهذا. على سبيل المثال: إذا كانت من ضمن قيم الجمعية روح المبادرة أو الاستباقية / الفاعلية فيجب أن يتحلى العاملون بهذه الصفات فنجدهم ليسو فقط يأخذون المبادرة في حل المشاكل الخاصة بعملهم بل ويأخذونها أيضاً في محاولة لحل المشاكل الخاصة بمجتمعاتهم.

كيف تضع القيم الخاصة بمنظمتك؟

كثير من مؤسسين الجمعيات الأهلية على دراية بأهمية وضع القيم الخاصة بالجمعية. ولكن يعتقد البعض أن وضع القيم هو عبارة عن اختيار بعض القيم وكتابتها في اللوائح الخاصة بالجمعية وقد يذهب البعض لكتابتها كشعارات في مقر الجمعية. تعتقد تلك الجمعيات أنها بهذا قد وضعت القيم الخاصة بها ولكن يبقى السؤال الأهم، هل يعيش هؤلاء هذه القيم في تعاملاتهم اليومية وهل يؤمن بها كل من في الجمعية؟

أورد جيم كولينز في مقالته «محاذاة الفعل والقيم Aligning Action and Values» أن القيم لا «توضع» ولكن يتم اكتشافها. تقع كثير من الجمعيات في خطأ «اختيار القيم الخاصة بها» ومحاولة موائمتها مع منظمتهم؛ ولكن القيم ليست مقاس واحد يناسب الجميع.

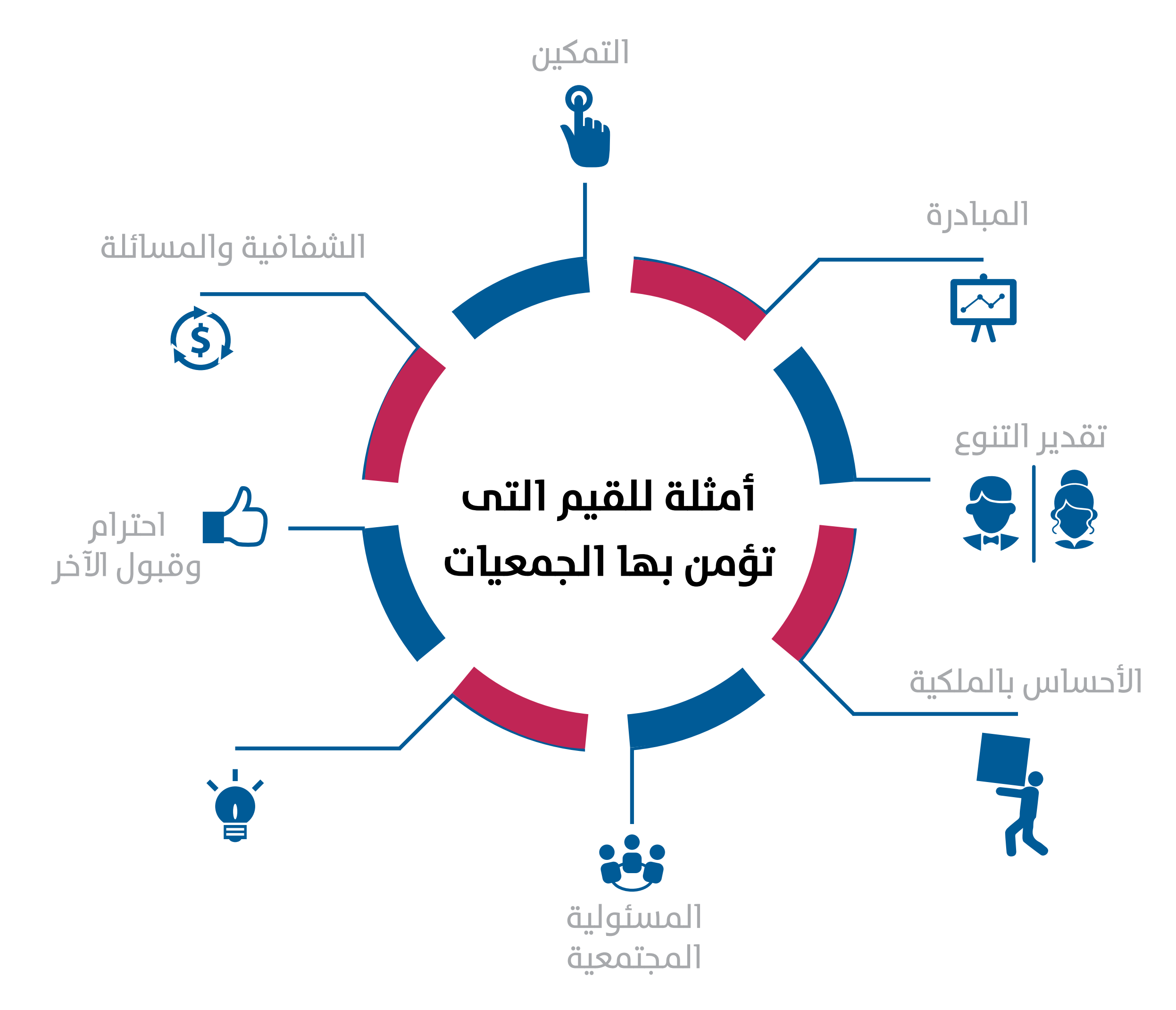
إذا كيف نكتشف القيم الخاصة بمنظمتنا؟ وضع كولينز تدريب أسماه «تدريب مجموعة مارز» Mars Group Exercise. يتلخص التدريب في الخطوات التالية والتي عند اتباعها تستطيع الجمعيات اكتشاف القيم الخاصة بهم:

قم باختيار من ٥ الى-٧ أشخاص ممن لديهم فهم حدسي للقيم التي تريد تضمينها في الجمعية، هولاء عادة مايكونوا من الموظفين أو المتطوعين المميزين ذوي الأداء المميز، كما أنهم يتمتعون باحترام زملائهم ومدرائهم. ولكن لماذا نبحث عمن لديهم «الفهم الحدسي»؟ لأن القيم لا يتم تركيبها في الأشخاص ولكنها تنتشر بينهم. وعلى هذا الأساس تكون هذه المجموعة هي مجموعة مارز الخاصة بمنظمتك والتي ستساعدك على نشر القيم التى تريدها وسط باقى الموظفين والمتطوعين.

أطلب من مجموعة مارز أن تقوم بكتابة القيم التي يعتقدون انها قيم الجمعية، ثم اسألهم هذه الاسئلة لكل من القيم التي قاموا بكتابتها:

١. هل تُعتبر هذه القيم أساسية بغض النظر عما إذا كان الالتزام بها يكافئ أم لا؟
٢. إذا استيقظت غداً ووجدت لديك الكثير من المال الذي يكفيك مدى الحياة، هل ستظل ملتزم بهذه القيم ؟
٣. هل تتخيل/تعتقد أن تظل هذه القيم بنفس الأهمية بعد ١٠٠ عام؟
٤. هل تريد أن تظل الجمعية ملتزمة بهذه القيم حتى ولو أصبح الالتزام بها عائق للجمعية ؟
٥. اذا أنشأت شركة او جمعية جديدة تعمل في مجال آخر تماما، هل ستكون تلك القيم من التى ستلتزم بها في تعاملاتك في الجمعية الجديدة؟

الثلاثة أسئلة الأخيرة (٣-٥) محورية حيث أنها تفرق بين القيم والاستراتيجيات (القيم ثابتة مهما مر الزمن أو تغيرت العوامل التي تؤثر على الجمعية سواء الداخلية أو الخارجية، أما الاستراتيجيات فيجب أن تتغير مع الوقت لتلائم احتياجات الجمعية). وعليه فإذا كانت الإجابة بنعم على هذه الاسئلة – فاعلم أنك توصلت للقيم التى ستحدد شخصية الجمعية.



كيف نرسخ القيم في تعاملاتنا وعملنا

١ يجب أن تكون القيم واضحة ومعروفة للجميع فلابد أن تكون هذه القيم مكتوبة في لوائح الجمعية وعروضها التقديمية PowerPoint. كما ينبغي أن تكون من ضمن الجلسة التوجيهية التي تتم عند تعيين أي موظف جديد أو انضمام متطوعين جدد.

٢ كن قدوة **Lead by example**: كثير من المديرين يطلبون ممن يعملون معهم اتباع قيم لا يتبعها المدير في أي من تعاملاته. كن واثق أن القيم التي لا تحترمها، لن يحترمها مرؤوسوك. فالمدير الذي يكذب على من يتعامل معهم ويطلب ممن يعملون معه المصداقية فهو واهم. إذا أردت أن يكون من حولك لديهم مصداقية فيجب أن تكون أنت نفسك لديك نفس القيمة في كل تعاملاتك.

٣ ألقي الضوء دائماً على القيم المتبعة كلما سنحت الفرصة، سواء في الاجتماعات الأسبوعية بالموظفين أو اجتماعات الجمعية العمومية، أربط دائماً بين ما تفعله الجمعية وما تؤمن به من قيم. فمثلاً لو تعمل الجمعية مع شريك معين، وضّح للعاملين معك، أنه عند اختيار الشركاء لابد أن تتسق قيمهم مع القيم التي تؤمن بها الجمعية. فإذا كان من ضمن القيم قيمة احترام الآخر وقبوله فلا يجوز لنا كجمعية ان نعمل مع من لا يحترمون حقوق الآخرين واختلافاتهم.

٤ إجعل احترام القيم من اهم نقاط التقييم السنوي للعاملين، ضع احترام القيم ومعايشتها كأهم نقاط التقييم السنوي واجعل هذا واضحاً لموظفيك. إذا كان أحد الموظفين جيد جداً تقنياً ولكنه لا يحترم قيم الجمعية لا تضع هذا الموظف ضمن المميزين لديك. بعض الشركات والمؤسسات تأخذ من احترام القيم عامل أساسي لترقية أو فصل الموظفين، ويذهبون بهذا إلى حد أن الموظف الكُفء فنياً ولكن لا يحترم قيم الشركة يتم فصله.

٥ كافيء من يحترمون القيم، ليس من الضروري أن تكون المكافآت مادية فقط. فإذا كانت ميزانيتك لاتسمح، فقم بإطلاق مبادرة «موظف الشهر» **employee of the month** وهي ببساطة إعلان اسم الموظف الأكثر التزاماً بقيم الجمعية في عمله خلال الشهر في بريد الكتروني أو المجلة غير الدورية للجمعية أو في اجتماع الموظفين.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- القيــم هــي مــا تؤمــن بــه الجمعيــة، وهي تنعكس وتؤثر علي طــرق التعامــل والســلوك الــذي تتبعه فــي تعاملاتهــا، وما ترغــب الجمعيــة أن تُعــرَف أوتُوصَــف بــه.
تنبــع قيــم الجمعية مــن القناعــات الشــخصية للمؤسســين والعامليــن بالجمعيــة، وتســاعدهم فــي اتخــاذ العديــد مــن القــرارات.

- مـن الضـروري أن نرسـخ القيـم فـي تعاملاتنـا وأعمالنـا اليوميـة مـن خـلال القدوة والالتزام.

أسئلة للتفكر

- هـل قمـت بتحديـد القيـم الخاصـة بالجمعيـة؟ هـل هـذه القيـم واضحـة للجميـع؟ كيـف يمكنـك ان تجعلهـا اوضـح وكيـف تشـجع الجميـع علـى الالتـزام بهـا؟

- بعـد كتابـة قيـم الجمعـة، هـل تعتبـر هـذه القيـم أساسـية بغـض النظرعمـا إذا كان الالتزام بها لا يكافأ؟ إذا اسـتيقظت غـداً ووجـدت لديـك الكثيـر مـن المـال الـذي يكفيـك مـدى الحيـاة، هـل سـتستمر في الالتزام بهـذه القيـم؟ هـل تريـد أن تظـل الجمعيــة ملتزمــة بهـذه القيـم حتـى ولـو أصبـح الالتـزام بهـا عائـقاً للجمعية؟ اذا أنشــأت شـركة او جمعيـة جديــدة تعمـل فـي مجـال آخـر تمامـاً، هـل سـتكون تلـك القيـم مـن التـى سـتلتزم بهـا فـي تعاملاتـك فـي الجمعيـة الجديـدة؟

الباب الثالث: ثقافة الجمعية

ثقافة الجمعية هي ببساطة الروح السائدة داخل الجمعية. هي الطريقة التى تُقدم بها الجمعية نفسها لمن يتعاملون معها سواء من الداخل او الخارج.

ماذا تعني كلمة «ثقافة الجمعية»؟

إذا افترضنا أن الجمعية شخص والقيم (بمعناها الوارد بالباب الثاني) هي ما يؤمن به هذا الشخص وما يحدد له الصواب من الخطأ، فالثقافة هي شخصية هذا الشخص. فمثلاً قد يكون الشخص مسئول اجتماعياً (قيمة) مَرح أو جاد (ثقافة) المرح أو الجد في هذه الحالة صفات شخصية لهذا الشخص حيث أنهما من الصفات التى يعرف بها الآخرين هذا الشخص.

ثقافة الجمعية هي مُجمَع شخصيات من يعملون بها. فإذا نجحت في اختيار فريق متجانس homogeneous (ولا يعنى هذا التنازل عن تنوع الفريق) فهذا يضمن أن تكون شخصية الجمعية متسقة بغض النظر عمن يمثلها.

ثقافة الجمعية هي أيضاً «القصة» الخاصة بالجمعية، التي يختار أعضاء الجمعية الكلام عنها سواء داخل أو خارج المؤسسة.

ثقافة الجمعية تعمل كأداة تنقيح وتصفية لكل من يتعاملون مع الجمعية خاصة ممن سيقضون بها وقت طويل مثل الأعضاء، والعاملين، والمتطوعين والمستفيدين. فمن ليس لديه نفس الثقافة لن يسعد بوجوده في داخل الجمعية والعكس صحيح، حيث أن من لديهم نفس الثقافة يشعرون أن من ضمن المميزات التي يحصلون عليها في الجمعية هي وجودهم في مكان مشابه لهم، ويعطيهم المساحة لكي يكونوا على طبيعتهم.

فيما يلي، سنعطي بعض الأمثلة للثقافات التي قد تسود داخل الجمعيات، وللإيضاح سنستعمل الصفة وعكسها:

الصرامة أو المرونة
Rigidity vs. Flexibility

نرى هذه الصفات بوضوح في بعض الأمثلة منها: هل توجد طريق واحدة يحددها ذوي السلطات لتنفيذ المهام، أم أن الجمعية تعطي المساحة للعاملين لاستخدام طرق مختلفة طالما سنصل للنتائج المرجوة. هل تحدد الجمعية ساعات عمل محددة ومن يتأخر يتم مجازاته، أم تعطي الجمعية للعاملين ساعات مرنة (في حدود المعقول) للعاملين طالما أنهم ينهون ماهو مطلوب منهم وأنهم يكملون عدد الساعات المطلوب منهم بقانون العمل.

رسمي أو غير رسمي
Formal vs. Casual

مثلا ماهو الزي المسموح بارتدائه داخل الجمعية، هل يُطلب من الجميع الالتزام بزي رسمي (بدلة أو جاكيت) أم يُسمح بارتداء الملابس الكاجوال (مثل الجينز على سبيل المثال).
هل يتحدث الأشخاص مع بعض بالرسميات مثل استخدام الألقاب (أستاذ، دكتور، أو مهندس).. أم أنهم غير رسميين مع بعضهم البعض ويتعاملون كاصدقاء.

تدرج صعودي أم نزولي
Top down vs. Bottom up

هل من يأخذون القرارات في الجمعية هم من في أعلى السلم الوظيفي أم أن جميع العاملين/ التنفيذين يؤخذ برأيهم عندما تريد الجمعية اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالعمل؟ هل يسمح للموظفين ذوي الخبرة الأقل Junior الجدد أو الاقل خبرة اقتراح التعديلات على نظام الجمعية، وهكذا...

نظام هرمي أم مسطح
Flat or Hierarchal

هل التواصل في الجمعية يتم من خلال قنوات هرمية (فالموظف لابد أن يتكلم فقط مع مديره المباشر) أم أنه مسطح وفي هذا الإطار يستطيع الموظفين المساعدين التكلم مع المدير التنفيذي إذا لزم الأمر؟

سياسة الثواب والعقاب أم سياسة التعلم من الأخطاء

بعض الجمعيات تفضل أن تتبع سياسة الثواب لكل من يصيب والعقاب لمن يخطيء لحث الجميع على رفع مستوى أدائهم. أما بعض الجمعيات فتتبع ثقافة التعلم من الخطأ حيث أن الجميع معرض أن يقع في خطأ ما وتشجع تلك الجمعيات الاعتراف بمثل هذه الأخطاء كي يتعلم منها الجميع ولكي يتم تحسين سياسات العمل.



كل الأمثلة السابقة هي لثقافات تسود داخل الجمعيات. لا يُفضَل أحدها على الآخر في المطلق، ولكن مهم أن نختار الثقافات التي تناسب من نتعامل معهم ومجال العمل الخاص بالجمعية. فلا يُتوقع أن يكون مجال عملنا مثلاً في التنمية من خلال الفن وأن تكون الجمعية ثقافتها الصرامة في التعامل أو الرسمية في مظهرها كل الوقت، كما أن العكس صحيح إذا كان أغلب تعاملنا مع جهات حكومية أو رسمية

كيف نفهم الثقافة السائدة في الجمعية

يشـبه البعـض ثقافـة الجمعيـة بجبـل الجليد/الثلـج the culture iceberg ويُجمـع كثيـر مـن هـؤلاء علـى أن الثقافـة هـي: مايظهـر مـن تصرفاتنـا وكيـف نقـوم بعملنـا. الثقافـة مثـل القيـم لا يتـم «اختيارهـا» ولكنهـا «تنبـع» مـن القيـم والتصرفـات والميـول الخاصـة بالجمعيـة ومـن يعملـون بهـا.



ثقافة «أنا» أم «نحن»

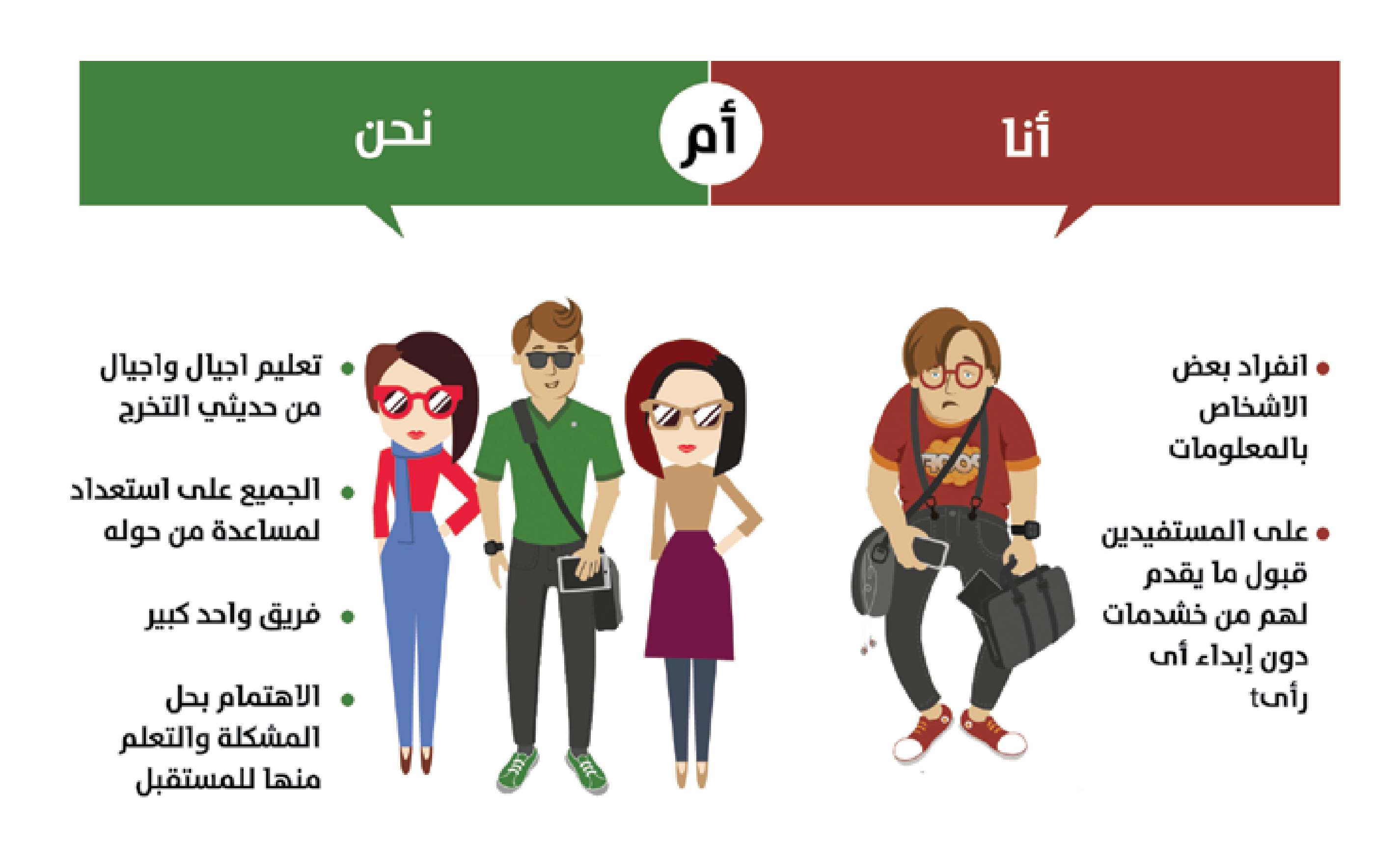
تتبـع الكثيـر مـن الجمعيـات الأهليـة وحتـى الشـركات ثقافـة الـ «أنـا» فـي تعاملاتهـا. وهـي باختصـار ثقافـة الفرديـة. يهتـم الأشـخاص داخـل تلـك المؤسسـات بمصالحهـم الشـخصية دون الالتفـات لمصالـح الآخريـن ممـن يعملـون معهـم. وقـد يذهـب البعـض إلـى حـد عـدم المبـالاة بأذيـة الآخريـن إذا كان هـذا فـي صالحـه. ولكـن مـا الـذي يشـجع مثـل هـذه الثقافـة داخـل المؤسسـات؟ تنبـع ثقافـة «الأنـا» مـن تصرفـات المديرين/الرؤسـاء فـي الجمعيـة فـإذا كان هـؤلاء ممـن ينسـبون كل نجاحـات الفـرق إلـى انفسـهم. ويقدمـون عمـل مرؤوسـيهم دون ذكـر مجهـودات المرؤوسـين فـي تنفيـذ هـذه النجاحـات. يتعلـم مـن حولهـم أن يفعلـوا الشـيء نفسـه. تظهـر ثقافـة الأنـا فـي أشـياء صغيـرة وبسـيطة مثـل اسـتخدام كلمـة «أنـا» كثيـراً فـي المحادثـات أو المراسـلات اليوميـة.

ثقافة الأنا هي السبب الأساسي في انفراد بعض الأشخاص بالمعلومات وعدم مشاركتها مع من حولهم اعتقاداً منهم أن الجمعية بذلك ستظل دائماً في احتياج إليهم. وهي أيضاً السبب في أن كثيراً ممن يعملون في مثل هذه الجمعيات لا يعلمون مرؤوسيهم خوفاً منهم أن يأخذ أحدهم وظائفهم.

تنتشر ثقافة الأنا إلى حد التعامل مع العملاء أو المستفيدين. فالجمعيات التي لديها هذه الثقافة تنظر لمستفيديها على أنهم متلقين، فتعتقد تلك الجمعيات أن على المستفيدين قبول ما يقدمونه لهم من خدمات دون إبداء أي رأي أو مقترحات.

وفي التعامل مع الشركاء، يكون التفكير دائما في تعظيم إستفادة الجمعية دون النظر لتعظيم استفادة الشريك بطريقة مماثلة.

على عكس ثقافة «الأنا» يوجد ثقافة «نحن». وبدأت كثير من المنظمات محاولات تبني هذه الثقافة لما لها من عائد مادي ومعنوي كبير على الجمعية. فثقافة الـ«نحن» تشجع الجميع للعمل كفريق وبذل كل ما في الاستطاعة لإنجاح مجهودات الفريق، متيقنين من أن الجميع سيقدر عملهم.



تتسـم المنظمـات التـي لديهـا ثقافـة «نحـن» بتعليـم أجيـال وأجيـال مـن حديثـي التخـرج، وتتميـز هـذه المنظمـات بـأن العامليـن الأكثـر خبـرة بهـا دائمـاً علـى استعداد لمشـاركة خبراتهم ومعلوماتهـم مـع مـن هـم أصغـر وأكثـر حداثـة. لمـاذا يفعلـون هـذا؟ لأنهـم يؤمنـون أن مصلحـة الجمعيـة مـن مصلحتهـم الشـخصية وأن تعليـم أجيـال جديـدة تدخـل الجمعيـة، يضمـن لهـا الاسـتدامة وبقائهـا شـابة ومرتبطـة بالواقـع.

مـن مظاهـر ثقافـة الـ «نحـن» أن الجميـع علـى اسـتعداد لمسـاعدة مـن حولـه حتـى الفـرق الأخـرى.. تجـد العامليـن فـي هـذه الجمعيـات يتكاتفـون لمسـاعدة مـن لديـه حـدث أو برنامـج مهـم ويتطلـب الكثيـر مـن العمـل. كمـا أنهـم علـى اسـتعداد للقيـام بمهـام خـارج الوصـف الوظيفـي الخـاص بهـم. فكثيـراً مـا يكـون هـؤلاء هـم مـن قامـوا باختيـار مقـر الجمعيـة او شـراء بعـض اللـوازِم للجمعيـة، وهكـذا.

الـكل فـي جمعيـة «نحـن» فريـق واحـد كبيـر لا يُفـرق فيـه بيـن مـن يشـغرون الوظائـف فـي أعلـى السـلم الوظيفـي، ممـن يشـغرون الوظائـف التـي فـي أولـه.

عنـد الوقـوع فـي مشـكلة مـا، لايذهـب العامليـن فـي الجمعيـات المؤمنـة بثقافـة الـ«نحـن» إلـى محاولـة إثبـات أنهـم ليسـو مـن اخطـأ، ولكـن يهتمـون بحـل المشـكلة والتعلـم منهـا للمسـتقبل، فالجميـع فـي قـارب واحـد.. إذا نجـح وعبـر .. نجـح وعبـر بالـكل وإذا غـرق .. غـرق بالـكل حتـى بمـن حـاول إثبـات أنـه لـم يخطـيء.

مـن نفـس المنطلـق تتعامـل هـذه الجمعيـات مـع عملائهـا وشـركائها .. تحـاول تلـك الجمعيـات فهـم احتياجـات عملائهـا وشـركائها ويعملـون علـى تعظيم اسـتفادة الجميـع، وإيجاد الشـراكات التـي تتسـم بثقافـة الربـح المتبـادل.

لقـد تعمدنـا عـدم ادراج المقارنـة بيـن ثقافـة الأنـا والنحـن كامثلـة للثقافـات التـي قـد تتبناهـا الجمعيـة لان ثقافـة الأنـا ليسـت ثقافـة إيجابيـة وتـؤدي إلـى كثيـر مـن المشـاكل الداخليـة والخارجيـة. ونشـجع جـدا الجمعيـات أن تحـاول تتبنـى ثقافـة الـ «نحـن» حيـث أنهـا أفيـد بكثيـر لـكل مـن يعمـل بالجمعيـة. وتسـتطيع الجمعيـة تشـجيع هـذه الثقافـة مـن خـلال مكافـأة الفـرق بـدلا مـن الأفـراد. كمـا يظـل أهـم طـرق نشـر هـذة الثقافـة كمـا وضحنـا سـابقاً، القيـادة كمثـال يحتذى/يقتـدى بـه.

ميثاق السلوك المهني Code of Conduct

إذا أردنا أن تستمر ثقافة الجمعية وتبقى لابد أن ندون منها كل ما نستطيع تدوينه. حيث يساعد هذا العاملين الجدد على معرفة ثقافة الجمعية والتعامل معها. تدون عادة ثقافة الجمعية في دليل العاملين Employee Handbook. ومن المهم عندما نقوم بالتدوين أن يبقى التدوين بسيط وواضح ومفهوم للجميع.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- ثقافة الجمعية هي شخصية الجمعية والروح السائدة داخلها والتي تقدم بها الجمعية نفسها لمن يتعاملون معها سواء من الداخل أو الخارج.
- الثقافة مثل القيم لا يتم «اختيارها» ولكنها «تنبع» من القيم والتصرفات والميول الخاصة بالجمعية ومن يعملون أو يتطوعون بها.
- إذا أردنا أن تستمر ثقافة الجمعية وتبقى لابد أن ندون منها كل ما نستطيع تدوينه، حيث يساعد هذا المتطوعين والعاملين الجدد على معرفة ثقافة الجمعية والتعامل معها.

أسئلة للتفكر

- ما هوتقييمك للثقافة السائدة في جمعيتك؟ هل تري انها ثقافة الـ «أنا»أم إنها ثقافة الـ «نحن»؟ ماهي المظاهر والأمثلة التي يمكنك تحديدها في كلٍ من الثقافتين؟ كيف يمكنك ان تتجه ناحية ثقافة الـ «نحن»؟


القسم الثاني

إدارة العمليات

فـي القسـم الأول مـن هـذا الدليـل تعرفنـا علـى كيفيـة وضـع الأسـاس للجمعيـات الأهليـة غيـر الهادفـة للربـح. بـدءً بتعريـف الرؤيـة والرسـالة وفهـم القيـم والثقافـة الخاصـة بالجمعيـة ممـا يؤسِـس لمحـاور العمـل التـي تنشـأ الجمعيـة للقيـام بهـا. فــي هــذا القســم مــن الدليــل ســنتعرف ونعــرض كيفيــة إدارة العمليــات داخــل الجمعيــة، وذلــك بعــرض إدارة العمليــات فــي ٣ محــاور أساســية ينبغــي أن توجــد فــي كل الجمعيــات أولهــا إدارة البرامــج وثانيهــا إدارة الماليــات، وآخرهــا إدارة الأشـخاص

فـي هـذا القسـم سنسـلط الضـوء أيضـاً علـى كيفيـة ربـط إدارة العمليات بالأسـس التــي تــم وضعهــا فــي الأبــواب الســابقة وكيــف تؤثــر هــذه الأســس فــي كل القــرارات التــي ســتتخذها الجمعيــة فيمــا يخــص العمليــات.

الباب الرابع: إدارة البرامج

ستتعرف من خلال مواضيع هذا الباب على كيفية اختيار وإدارة برامج الجمعية بما في ذلك كيف نختار البرامج التي سيتم العمل عليها وكيفية توفير التمويل اللازم لتنفيذها. ستتعرف أيضاً على آليات تنفيذ المشاريع وكيفية ضمان جودتها والالتزام بالإطار الزمني للمشروع، كما ستتعرف على الإطار المنطقي للمتابعة والتقييم. وأخيراً كيفية إعداد التقارير الداخلية والخارجية عن البرامج والمشاريع المنفذة.

كيفية تحديد البرامج التي سيتم العمل عليها

ماذا نقصد بالبرامج؟ إذا كنا قد عرفّنا الرسالة بـ«الطريق» للوصول للرؤية، فالبرامج هي الخطوات التى نأخذها لنسير في هذا الطريق. البرامج ببساطة هي الخدمات (أو المنتجات) التي تختار الجمعية تقديمها لمساعدة المجموعات المستهدفة. فمثلاً إذا كانت رؤية الجمعية هي رفع مستوى التعليم في مصر من خلال استخدام سُبل التعليم الحديثة (الرسالة) فمن الممكن أن تكون البرامج التي ستنفذها هذه الجمعية للوصول إلى رؤيتها مثلاً برنامج لرفع كفائة المدرسين أو تطوير سبل التعلم من خلال استخدام التكنولوجيا أو العمل على توسيع مدارك الطلاب.

هل هناك فرق بين «البرامج» والمشاريع»؟ البرنامج كما وضحنا في الخطوة السابقة هو الخطوات التي تتخذها الجمعية للوصول للرؤية. يتسم البرنامج بكونه طويل الأمد، ويعمل على الوصول إلى نتائج outcomes معينه. قد يتكون البرنامج من عدة مشاريع. فلو أخذنا مثلاً المثال الخاص باستخدام التكنولوجيا في رفع مستوى التعلم (البرنامج) قد يتم هذا من خلال عدة مشاريع كتوفير الكمبيوتر اللوحي tablet للطلبة بدل من الكتب المطبوعة أو من خلال إنشاء منصة الكترونية على الانترنت تحوي دروس في مختلف المواد للطلبة من المراحل المختلفة (مشاريع). تتسم المشاريع بأنها محددة المدة. قد تمتد مدد المشاريع من بضعة أشهر لعدة سنوات ولكن جميعها محدد المدة. في عالم الجمعيات التنموية تتسم معظم المشاريع بأن لها ممول أو ممولين محددين وتسعى هذه المشاريع للوصول لمخرجات معينة outputs.

من أين تأتي أفكار البرامج؟ عادة تأتي أفكار البرامج، وبالتالي تصميمها، من داخل الجمعية، فتقوم الجمعية أولاً بتحديد البرنامج (أو البرامج) التي ستعمل على تنفيذها، ثم تعمل على إيجاد مصادر التمويل لهذه البرامج. وفيما يلي نسرد أمثلة لمصادر أفكار البرامج نليها بأمثلة لمصادر أفكار المشاريع:

أ الاهتمامات والخلفيات الشخصية للأعضاء المؤسسين

غالباً يتحاور الأعضاء المؤسسين حول أي البرامج سيتم تنفيذها ويكون غالباً نابع من اهتمامات المؤسسين وخلفياتهم العملية أو الدراسية. فمثلاً إذا كان احد المؤسسين مهتم (أو يعمل في) مجال تطوير المناهج قد يقترح هذا العضو أن يكون من ضمن برامج الجمعية برنامج لتطوير المناهج الدراسية. أو قد يكون أحد الأعضاء له خلفية دراسية/ أكاديمية/ أو مهنية في مجال استخدام التكنولوجيا في التعليم وعليه قد يتم إنشاء أحد برامج الجمعية في هذا المجال.

ب ملاحظة احتياجات معينة لدى الفئة المستهدفة

قد تأتي أفكار البرامج من ملاحظة احتياجات معينة للفئة المستهدفة. وتأتي هذه الملاحظات من خلال العمل مع الفئة المستهدفة إما من خلال مشاريع سابقة أو من خلال العمل في النطاق الجغرافي لتواجد الفئة المستهدفة. قد تكون أيضاً البرامج نتاج للفشل في مشاريع سابقة والتعلم من الأخطاء في هذه المشاريع أو عن طريق بعض الممارسات الناجحة من مشاريع أخرى.

ج مصادر الدخل

كثير من الجمعيات والمؤسسات الأهلية غير الهادفة للربح تصمم برامج يكون هدفها الأساسي إدرار الدخل للجمعية. عادة ما يستخدم هذا الدخل لضمان الاستدامة المالية للجمعية. قد تكون هذه البرامج برامج خدمية أو إنتاجية فنجد بعض الجمعيات لديها دور حضانة، وأخرى لديها مشغل للحرف اليدوية، ومن البرامج المدرة للدخل التي تنفذها كثير من الجمعيات خدمات مثل التدريب. كل هذه البرامج كما ذكرنا هدفها الأساسي هو تحقيق دخل للجمعية. فالجمعيات التي تعتمد فقط على التبرعات أو المنح تكون مهددة مالياً إذا تراجع المانح أو المتبرع عن رأيه في تقديم الدعم المالي. أما الجمعيات التي لديها دخلها الخاص فيضمن هذا الدخل، على أقل تقدير، استمرار الجمعية فيما بين المشاريع/ المنح أو في أوقات أخرى يساعد الجمعية على النمو وبناء القدرات.

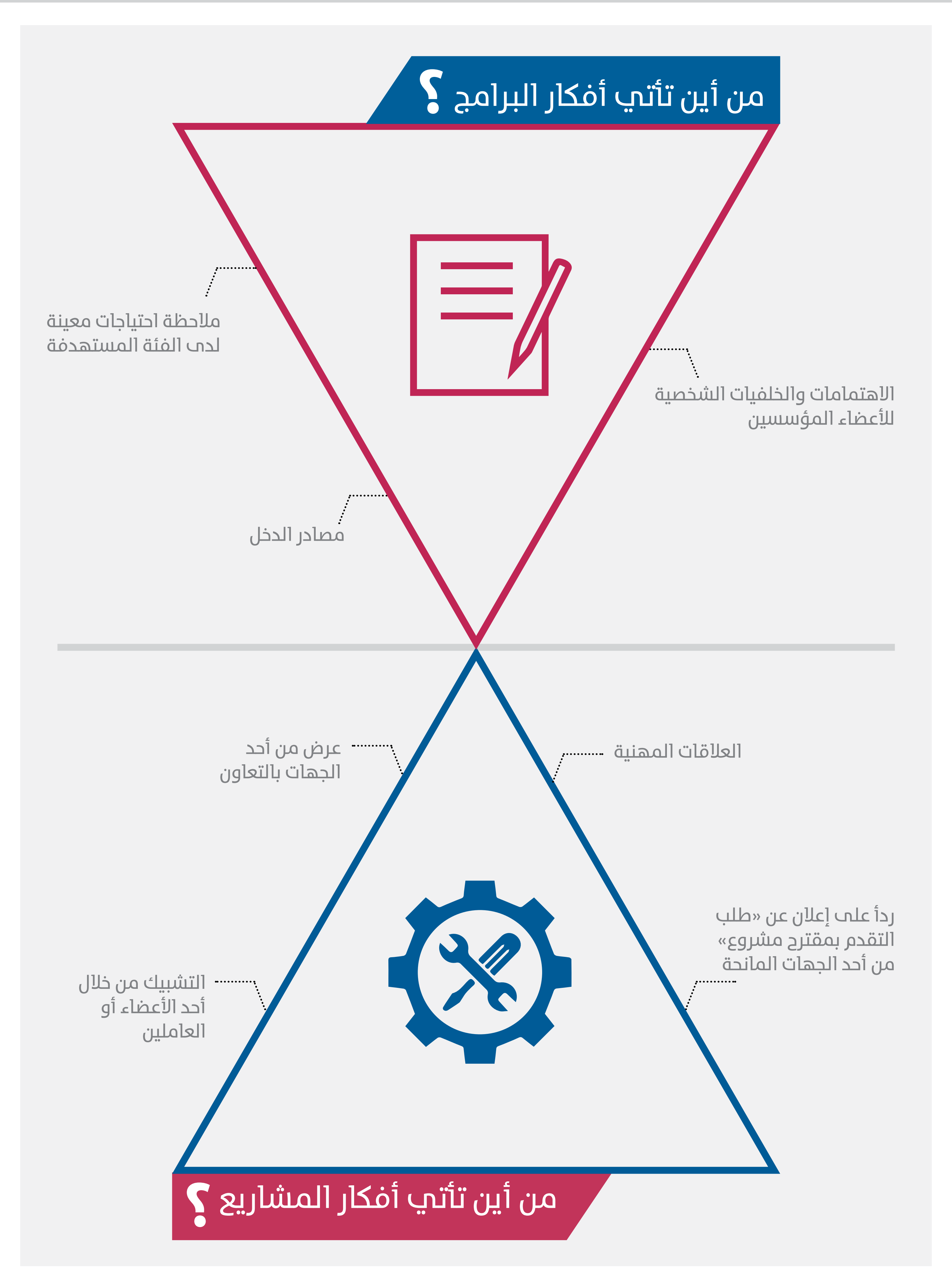
أما المشاريع فكما ذكرنا سلفاً فقد تأتي أفكارها وتصمم داخليا أو أستجابة لعوامل خارجية مثل:

أ العلاقات المهنية
قد تكون هذه العلاقات علاقات صداقة من وقت الدراسة بين المؤسسين وأعضاء الجهات الأخرى، أو علاقات عمل سابقة، وفي بعض الأحيان قد تكون علاقات عائلية. كل هذه العلاقات تشكل شبكة معارف الجمعية. فإذا كان بعض المؤسسين له صديق دراسة في شركة من شركات التكنولوجيا فقد يساعد هذا الصديق على توفير أجهزة كمبيوتر كتبرع للمدارس من خلال برنامج المسؤلية المجتمعية لشركته وعليه قد تختار الجمعية تنفيذ مثل هذا المشروع. من المهم هنا ان تتذكر ان تبقى البرامج المصممة في نطاق اهداف الجمعية ورسالتها ولا تؤثر العلاقات الشخصية هذه على قرار تنفيذ البرنامج من عدمه.

ب ردأ على إعلان عن «طلب التقدم بمقترح مشروع» من أحد الجهات المانحة
كثيراً ما تعلن الجهات المانحة عن طلب للتقدم بمقترحات لمشاريع ليتم تمويلها. كثير من الجمعيات غير الهادفة للربح تتقدم لمثل هذه الفرص بمقترح مشروع يتناسب مع طلبات الجهات المانحة. من المهم عند التقدم لهذه الفرص، اختيار تلك التي ستساعد الجمعية على الوصول لأهداف برامجها والتي تتماشى مع رؤية ورسالة الجمعية. قد تكون المقترحات المقدمة من قبل الجمعيات عبارة عن مشاريع جديدة أخذت القرار بتنفيذها في إطار أهدافها ولكنها مستوحاه من طلبات المانح، وفي كثير من الأحيان الأخرى، قد تكون تلك المقترحات مبنية وتم إعدادها على أساس customization ما تقوم به الجمعية من مشاريع بالفعل. (سنتطرق لكيفية كتابة المقترحات بالتفصيل لاحقاً في هذا الباب).

ج عرض من أحد الجهات بالتعاون
في بعض الأحيان تتلقى الجمعية عروضاً بالتعاون في تنفيذ برامج ، أو عرض لتمويل مشاريع في إطار عملها، من جهات مانحة. عادة ما يحدث هذا مع الجمعيات ذات الخبرة ومن لها سابقة أعمال في مجال معين. غالباً ما تطلب هذه العروض بعض التغيرات البسيطة في مشاريع الجمعية لكن غالباً ماتكون في سياق عمل الجمعية. و في بعض الأحيان قد يحدث أن تتلقى الجمعية عروضاً بالتعاون أو بالتمويل في مجالات خارج نطاق عملها ولاتخدم أي من أهدافها، يجب في مثل هذه الحالات أن ترفض الجمعية مثل هذه العروض لأنها قد تشتت الجمعية وتخرجها/ تُلهي الجمعية عن نطاق البرامج التي تميزها مما يسفر عن حيادها عن اهدافها وتحقيق رؤيتها (mission drift).

د التشبيك من خلال أحد الأعضاء أو العاملين
قد تأتي فرص تنفيذ المشاريع من خلال قيام أحد الأعضاء أو العاملين في الجمعية بتشبيكها بجهة أخرى تعمل أو تمول مشاريع مشابهة. وعلى نفس النهج المتبع في الحالة السابقة؛ لابد أن تتأكد الجمعية من ملائمة هذه الفرص لأهدافها قبل أن تقبل مثل هذه العروض.


من أين تأتي أفكار البرامج ؟
ملاحظة احتياجات معينة لدى الفئة المستهدفة
الاهتمامات والخلفيات الشخصية للأعضاء المؤسسين
مصادر الدخل
عرض من أحد الجهات بالتعاون
العلاقات المهنية
ردا على إعلان عن «طلب التقدم بمقترح مشروع» من أحد الجهات المانحة
التشبيك من خلال أحد الأعضاء أو العاملين
من أين تأتي أفكار المشاريع ؟

كيفية تقييم الفرص

لابـد مـن توافـر كل أو معظـم المقومـات الآتيـة فـي المشـاريع التـي سـتقوم (أو تقبـل) الجمعيـة بالعمـل عليهـا:

١- الاتساق مع رؤية ورسالة وأهداف وقيم الجمعية
٢- تخدم نمو الجمعية سواء مادياً أو معرفياً
٣- تسـاعد فـي الوصـول إلـى النتائـج المرجـوة مـن البرامـج التـي تقـع تحتهـا هـذه المشـاريع
٤- توافر القدرات والموارد المؤسسية اللازمة لتنفيذها

أنواع الجمعيات على أساس اختيارها للبرامج

تنقسـم الجمعيـات، علـى حسـب اختيارهـا للمشـاريع التـى تعمـل عليهـا، إلـى نوعيـن أساسـيين (مـن المهـم أن نتعـرف علـى النـوع الـذي تنتمـي إليـه جمعيتنـا لأن ذلـك يسـهل اتخـاذ الكثيـر مـن القـرارات). فهنـاك الجمعيـات ذات البرنامـج الواحـد، وهـي التـي تركـز كل مواردهـا علـى برنامـج واحـد (كاحتضـان المشـاريع الصغيـرة، تقديـم القـروض متناهيـة الصغـر، وهكـذا) هـذه الجمعيـات تُكّـون سـمعة جيـدة فـي هـذا المجـال وتنمـي معرفتهـا سـريعاً فـي المجـال المختـار. مـن الناحيـة الأخـرى قـد تواجـه هـذه الجمعيـات بعـض التحديـات فـي توفيـر التمويـل الـلازم لمشـروعها خاصـة لـوكان هـذا المشـروع خـارج التيـار أو الاتجـاه أو الأفـكار المعتـادة .

علـى الصعيـد الآخـر، هنـاك الجمعيـات متعـددة البرامـج والتـي تعمـل علـى نطـاق أوسـع مـن خـلال تنفيـذ برامـج عديـدة تخـدم رؤاهـا، هـذه الجمعيـات تنمـي المعرفـة فـي عـدة مجـالات ولكـن بشـكل ابطـأ مـن تلـك التـي تركـز علـى برنامـج واحـد. عـادة لا تواجـه هـذه الجمعيـات مشـكلة فـي التمويـل لتنـوع البرامـج التـي تعمـل عليهـا.

مـن المهـم جـداً لهـذه الجمعيـات ان تعمـل علـى تعريـف نفسـها لشـركائها كجمعيـة ذات هـدف و رؤيـة واضحـة وليـس كجمعيـة تفتقـد الهويـة والهـدف وعلـى اسـتعداد لتنفيـذ اى برامـج لاهـداف ماديـة. قـد تسـتطيع الجمعيـة عمـل هـذا مـن خـلال توضيـح ان برامجهـا تتمحـور حـول نطـاق جغرافـي معيـن أو فئـة مسـتهدفة معينـة بـدلاً مـن عـدد مـن المشـاريع المتنوعـة غيـر المتصلـة أو المتسـقة.

التمويل وكتابة المقترحات

إذا أرادت الجمعيات الأهلية الاستمرار في تقديم خدماتها للمجتمع فلابد أن توفر التمويل اللازم لعمل ذلك. يعتقد البعض اعتقاداً خاطئاً أن مصدر التمويل الأساسي هو «المنح» من الجهات المانحة سواء الخارجية منها أو الداخلية. ولكن للتمويل مصادر عدة، كتلقي عرض من أحد الجهات المانحة أو بإنشاء مشروع كمصدر للدخل كما تم شرحه مسبقا (ستتعرف على المزيد من السبل والمصادر في الفقرات التالية) فإذا أرادت الجمعية أن تضمن استدامتها المالية فلابد أن تنوع بين هذه المصادر، فالجمعيات التي تعتمد على مصدر واحد من التمويل (وفي بعض الأحيان على مانح واحد) تكون في عرضة طول الوقت أن تفقد هذا التمويل وتواجه خطر الإفلاس.

أنواع ومصادر التمويل: تختلف مصادر التمويل باختلاف أنواعه. ستتعرف هنا على أنواع التمويل ومصادر الحصول عليها.



١ التبرعات:

هـي الهبـات التـي يعطيهـا الأشـخاص أو المؤسسات/الشـركات للجمعيـة الاهليـة وقـد تكـون هـذه التبرعـات مربوطـة ببرنامـج معيـن (اي ان الجمعيـة لا تسـتطيع صرفهـا إلا علـى أنشـطة هـذا البرنامـج) أو تكـون تبرعـات غيـر مشـروطة وفـي هـذه الحالـة يحـق للجمعيـة اسـتخدام هـذه التبرعـات فـي تغطيـة احتياجاتهـا المختلفـة (سـواء كانـت تغطيـة تكاليـف برامجهـا المختلفـة أو المصاريـف الإداريـة). تختلـف التبرعـات فـي حجمهـا فقـد تكـون بعـض المئـات مـن الجنيهـات وقـد تكـون عـدة ملاييـن مـن الـدولارات. يمكـن الحصـول علـى التبرعـات بطـرق مختلفـة مـن أشـهرها إقامـة الحفـلات أو الأسـواق الخيريـة. وهنـاك جمعيـات أخـرى تجمـع التبرعـات مـن خـلال منصـات علـى الإنترنـت أو التمويـل الجماهيـرى/ الحشـدي/الجماعي crowdfunding ولكـن لازال هنـاك عـدم وضـوح قانونـي نحـو جمـع التبرعـات مـن خـلال التمويـل الجماهيري/الحشـدي/الجماعي لحداثتهـا.

٢ المنح:

تأتـي عـادةً مـن الجهـات المانحـة (الداخليـة منهـا والخارجيـة) وفـي أغلـب الأحيـان تكـون مرتبطـة بمشـروع معيـن ولهـا ميزانيـة محـددة لكيفيـة صرفهـا (مجموعـة بنـود يتـم الصـرف عليهـا وقيمـة كل بنـد). مـن المهـم أن نعـرف هنـا أنـه عندمـا نتقـدم للحصـول علـى منحـة فإننـا نقـدم ميزانيـة لتغطيـة «تكاليـف» المشـروع.

٣ إيرادات الأنشطة:

وهـي نتـاج أنشـطة الجمعيـة المـدرة للدخـل. يعتقـد البعـض أن الجمعيـات الأهليـة ليس من حقهـا قانونـاً تحقيـق عائـد مـادي مـن أنشـطتها، وهـذا عتقـاد خاطـئ، فالقانـون يكفـل للجمعيـات الأهليـة أن تقيـم المشـاريع التـي تـدر عائـد لمسـاعدة الجمعيـة علـى الاسـتدامة الماليـة. مـالا يحـق للجمعيـات الأهليـة هـو توزيـع الارباح. فـإذا كان للمشـروع عائـد مـادي يلـزم علـى الجمعيـة استخدام هـذا العائـد فـي مـا تقـوم بـه مـن اعمـال وبرامـج ولا يجـوز أن يسـتفيد بـه شـخص أو اشـخاص، أيـاً كان صفتهـم، فـي صـورة توزيـع أربـاح.

٤ الاشتراكات:

وهـي نـوع مهـم مـن أنـواع التمويـل «للجمعيـات» والاتحـادات الأهليـة. فالجميعـة الأهليـة يكـون لديهـا جمعيـة عموميـة (مكونـة مـن كل أعضـاء الجمعيـة العامليـن). يدفـع الأعضـاء الاشـتراك السـنوي للجمعيـة وعـادة مـا تحـاول الجمعيـات إيجـاد فـرص لإشـراك أعضائهـا فـي البرامـج المختلفـة لضمـان اسـتمرارية بذلهـم الوقـت والجهـد والالتـزام بدفـع الاشـتراك السـنوي.



مـن المهـم أن تعـرف الجمعيـة جيـداً حجـم التمويـل الـذي تحتاجـه سـنوياً علـى الأقـل ويفضـل أن تكـون لديهـا فكـرة واضحـة عمـا تحتاجـه خـلال الـ ٣-٥ سـنوات المقبلـة.

يحدد حجم التمويل من خلال خطة الجمعية لتنفيذ برامجها، فلابد أن تعرف لماذا تريد التمويل وكم تريد وكيف ستنفقه.



أحد أهم أدوات إيجاد التمويل هي «كتابة المقترحات» سواء أكانت الجمعية تتقدم للحصول على تبرعات أو منح أو حتى العمل على تقديم خدمة مدفوعة من أحد الجهات. سنتعرف في الجزء الآتي على كيفية كتابة المقترحات وأهم النقاط التي يجب أن نأخذها في الاعتبار عند كتابة المقترح.

كتابة مقترح مشروع بغرض الحصول على تمويل

تختلف طلبات الجهات الممولة (قطاع حكومي أو خاص أو اشخاص) في البنود المطلوبه في المقترح المقدم، ولكن العناصر والمبادئ الأساسية في المقترحات واحدة . سنتعرف هنا على ما ينبغي أن يدرج في أي مقترح مقدم ثم سنلقي الضوء على أهم النصائح التي لابد من أخذها في الاعتبار إذا أردنا أن يكون المقترح المقدم مقبول وناجح.

محتويات المقترح ونبذه عما ينبغي أن يتناوله: تمثل التسع نقاط التالية، النقاط التي يُتطلب تغطيتها في غالبية المقترحات. قد تنقص أو تزيد بعض البنود على حسب متطلبات الجهة الممولة. ولكن يجب التأكد أولاً مما إذا كان للجهة الممولة صيغة أو شكل أو نماذج معينة للمقترحات، وإذا لم تكن هناك صيغة معينة مطلوبة فاتباع التسلسل الآتي يكفي.

١ الغلاف Cover Page وهي أول صفحة في المقترح، ولابد أن تحتوي على: أ. اسم وشعار الجمعية (المتقدمة بالمشروع)، ب. اسم المشروع المقترح، ج. تاريخ التقديم، د. اسم مسئول الاتصال وكيفية التواصل معه (رقم التليفون والبريد الالكتروني، إلخ ..).

٢ مبررات المشروع / تعريف المشكلة المستهدفة Problem definition . ويعد هذا القسم من اهم أقسام المقترح حيث أنه «السبب الرئيسي» في تمويل المشروع. تعرض الجمعية المشكلة التي يواجهها المجتمع والتي تسعى إلى إصلاحها من خلال المشروع. وإذا كانت هناك جهود أخرى مبذولة في حل هذه المشكلة، فمن الجيد أن نتطرق إليها لنوضح ما يجعل المشروع مختلف ومتميز عن هذه الجهود أو ما إذا كان مكملاً لها. من الممكن أيضاً عرض الإحصائيات الخاصة بهذه المشكلة وكيف توثر سلباً على المجتمع.
إذا نجحنا في عرض المشكلة بشكلٍ جيد فإننا نساعد الممول على أن يجيب بنعم على سؤال «هل هذا المشروع يستحق التمويل؟»

٣ الفئة المستهدفة Target Group وهنا نحدد من هم المستفيدين الأساسين بخدمات المشروع. ويكون ذلك عن طريق ذكر الموقع الجغرافي للفئة المستهدفة، والفئة العمرية

لهم، والخلفية التعليمية والاقتصادية (المعلومات الديموغرافية)، وما إذا كان المشروع سيعطى اهتماماً خاصاً بفئة معينة مثل الشباب، أو المرأة، أو الطفل، أو ذوي الاحتياجات الخاصة، أو أطفال الشوارع، وهكذا. ومن المهم أن نكون قد تطرقنا إلى آثار المشكلة (كما في النقطة السابقة) على الفئة المستهدفة لبيان سبب التركيز على هذه الفئة.

٤ أهداف المشروع Project Objectives وهي تلخيص لما تتطلع الجمعية للوصول إليه من خلال تنفيذ المشروع وكيف سيؤثر المشروع على حل المشكلة المقترحة. فإذا كانت المشكلة مثلاً هي قلة نسبة المرأة في القوى العاملة في بعض الوظائف أو المحافظات بسبب عدم ملائمة ظروف العمل للمرأة وعدم وجود عدد كافي من السيدات مؤهل لمثل هذه الوظائف؛ يكون من أهداف المشروع: رفع كفاءة المرأة في تلك المجالات، توفير أصحاب الأعمال لبيئة ملائمة لعمل الإناث، وهكذا. من المهم جداً أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس. فيجب أن نبتعد عن الشعارات والالتزام بتوضيح ما سيعمل المشروع على إنجازه تحديداً. سنستعرض بعض الامثلة في الجزء الخاص بالمتابعة والتقييم.

٥ مكونات وأنشطة المشروع Project components and Activities/Interventions يختص هذا الجزء بالأنشطة التفصيلية التي سيقوم بها المشروع للوصول إلى أهدافه. فإذا تابعنا المثال السابق فقد يكون للمشروع مكونين رئيسيين؛ ١. العمل مع أصحاب الأعمال لتوفير بيئة مناسبة لتشجيع المرأة على شغر هذه الوظائف، ٢. العمل على بناء قدرات المرأة في هذه المجالات. وتحت كل من هذين المكونين نذكر تفصيلاً الأنشطة التي سنقوم بها.

٦ الإدارة وفريق العمل Team Capabilities في هذا الجزء نسعى أن نوضح لمتلقى المقترح أن فريق التنفيذ له القدرة على إدراة وتنفيذ هذا المشروع. فنذكر هنا أسماء من سيعملون على المشروع (من الإدارة على أقل تقدير إذا كان باقي الفريق سيتم تعينه في حالة الحصول على التمويل) والمهارات الخاصة بكل من سيعمل على المشروع (أو من سيتم تعينه) وخلفياتهم الدراسية، وما إذا كانوا اشتركوا في تنفيذ مشاريع مشابهة، وهكذا.

٧ خطة الاستدامة Sustainability Plan وهي كيفية استدامة التأثير الإيجابي للمشروع. ومن أحسن ما يمكن ذكره هنا أن هذا «المشروع» جزء من «برنامج» من برامج الجمعية التي تعمل عليها منذ عدة سنوات (ونذكر ما تم سلفاً) وكيف أن الجمعية تنوي الاستمرار في تنفيذ هذا البرنامج من خلال مشاريع أخرى. أحد بنود الاستدامة أيضاً هو بناء قدرات الجهات الشريكة (الجمعيات القاعدية/المحلية الحديثة في المناطق المستهدفة) وتدريبها على تكملة العمل. وما إذا كان أحد أنشطة المشروع يعمل على إدرار عائد لاستدامة أنشطه المشروع.

٨ السيرة الذاتية للجمعية/نبذة عن خبرات الجمعية Organization Profile في هذا الجزء نوضح «قدرة» الجمعية على تنفيذ المشروع ويكون هذا من خلال ذكر المشاريع المماثلة التي قامت الجمعية بتنفيذها من قبل، وحجم التمويل الذي حصلت عليه لكل من مشاريعها والجهات التي قدمت هذا التمويل. من الممكن إرفاق السير الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة كما من المستحب إلحاق القوائم المالية المعتمدة للثلاث سنوات السابقة إن أمكن.

٩ ملحقات:

- الموازنة المتوقعة Budget وهي الجزء الخاص بتحديد بنود الصرف والموازنة المتوقعة لكل بند. من المهم هنا أن نتذكر أن هذه الموازنة «تقديرية» أي أنها تمثل الحد الأقصى لما نستطيع صرفه على بند ما (أو على المشروع ككل). من المهم أن نكون واقعيين في تقدير الموازنة وفقاً لأسعار السوق (لا أعلى بكثير عن سعر السوق ولا أقل منه بكثير). يوجد عدة طرق لإعداد الموازنات – نوع التمويل والتعاقد هو ما يحدد نوع الموازنة التي نقدمها. فالتقدم للمنح يكون من خلال موازنة لبنود «التكلفة» أما التقدم «كمقدم خدمة» يكون من خلال «تسعير» هذه الخدمات.

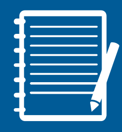
- خطة التنفيذ Implementation Plan وعادة ماتكون جدول (راجع باب المصادر listing (resources) ببيان أنشطة المشروع (مثل قسم الأنشطة) وتفاصيل تنفيذها ومن المسئول عن تنفيذ كل جزء وموعد تنفيذه.

- المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation وهي الخطة التى ستتبعها الجمعية للتأكد من أن المشروع يسير في الطريق الصحيح ويحقق أهدافه. سنتطرق لهذا الجزء بتفاصيل أكثر لاحقاً في هذا الباب.

- الإطار الزمني للمشروع Project Timeline وهو جدول يفصل الإطار الزمني لتنفيذ الخطة التنفيذية (راجع باب المصادرresources)



كتابة مقترح مشروع بغرض الحصول على تمويل
١ الغلاف Cover Page
٢ مبررات المشروع / تعريف المشكلة المستهدفة Problem definition
٣ الفئة المستهدفة Target Group
٤ أهداف المشروع Project Objectives
٥ مكونات وأنشطة المشروع Project components and Activities/Interventions
٦ الإدارة وفريق العمل Team Capabilities
٧ خطة الاستدامة Sustainability Plan
٨ السيرة الذاتية للجمعية/نبذة عن خبرات الجمعية Organization Profile
٩ ملحقات
الموازنة المتوقعة Budget
خطة التنفيذ Implementation Plan
المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation
الإطار الزمني للمشروع Project Timeline



نقاط مهمة تؤخذ في الاعتبار عند كتابة المقترح

- قم بكتابة المقترح بنفسك (أو من خلال فريق، فالجمعيات التي توكل كتابة المقترحات لاستشاري من خارجها- غالباً ما يكون المقترح بعيد عن حقيقة وضع الجمعية ولايعكس قدراتها الحقيقية
- قُم بدراسة الجهة التي تقدم لها المقترح جيداً، ماهي البرامج التي تهتم بها، ماهو حجم التمويل الذي عادة مايقدموه، ما هي الشروط الواجب توافرها في شراكائِهم، إلخ.
- إذا كنت من ضمن شبكة الجهة الممولة التي ترغب في العمل معها أو تعرف أحد العاملين بها ، اطلب من هذا الشخص أن يقدمك لهم من خلال بريد اليكتروني مثلاً.
- لابد ان يكون المقترح مترابط ومتماسك؛ أي أنه يرسم صورة متكاملة للمشروع.
- ابتعد تماما عن استخدام النسخ الجاهزة للمقترحات، فالجهات الممولة تعرفها جيداً وتستبعد تلك المقترحات المنقولة.
- تحاشى الوعود الزائدة وغير الواقعية overpromising لأن الجهة الممولة ستلزمك تعاقدياً بما قمت بذكره في المقترح، فلا تكتب ما لا تستطيع تنفيذه.

استعمل شكل وتنسيق لائق واحترافي وابتعد عن تلك التي تكون مزدحمة بالألوان وأحجام الخطوط غير المتناسقة

- إذا كنت تقدم المقترح استجابة إلى «طلب للتقدم بمقترحات» من جهة ما، قم بعمل واجبك جيداً والمتمثل في:

  - إقرأ التعليمات الخاصة بكتابة المقترح جيداً
  - قم بقراءة الجزء الخاص بكيفية التقديم بعناية (عن طريق البريد الإلكتروني، نسخة مطبوعة، هل يريدون ختم الجمعية وهكذا) فلا أحد يريد أن يضيع مجهوده هباء لانه لم يتبع التعليمات الصحيحة للتقدم
  - إقرأ الأسئلة والإجابات الخاصة بالمقترح إن وجدت (Frequently Asked Questions)
  - إذا كانت طريقة التقييم معلنة فاقرأها جيدأ واهتم في المقترح بالنقاط ذات الأهمية في التقييم
  - التزم بحجم التمويل المذكور في الطلب.

التعاقد

في حالة الاتفاق مع جهة مولة على تمويل المشروع ينتج تعاقد بين الجهة الممولة والجمعية. هذا التعاقد غالباً ما يكون إما عقد منحة grant agreement أو عقد تقديم خدمات Service Agreement (هناك أشكال أخرى لعقود التمويل ولكن هذان الشكلان هما من أكثر الأشكال انتشاراً في مجال الجمعيات الاهلية).

١ **عقد المنحة:** هو عقد بتغطية تكاليف المشروع، وعليه عادةً سيطلب المانح من الجمعية تقديم كافة الفواتير الخاصة بالصرف. غالباً ما سيطلب أيضاً اتباع تعليمات معينة خاصة بعملية الشراء وسوف يراجع ما إذا كانت الجمعية قد قامت باتباع هذه التعليمات من عدمه.

٢ **عقد تقديم خدمة:** في مثل هذه التعاقدات تكون الجمعية الطرف مقدم الخدمة service provider وعليه لابد أن تكون الموازنة المقدمة مع المقترح عبارة عن خدمات مع ذكر سعر تقديم هذه الخدمات.

في حالة الاتفاق مع جهات أخرى على «التعاون» ولكن بدون التزام مادي مدفوع من أحد الطرفين، غالباً ما يقنن هذا الاتفاق عن طريق مذكرة تفاهم أو بروتوكول تعاون وهي «اتفاقية» تفصل مسئوليات وحقوق كلا الطرفين. ويكون ذلك في كثير من الأحيان عند التعاون مع الجهات الحكومية من خلال مذكرة تفاهم أو بروتوكول تعاون. قد تنص مذكرة التفاهم في بعض الاحيان أيضاً على التعاون في إطار مبلغ معين من المال ولكن يقنن هذا بعد ذلك غالباً من خلال عقد مفصل.



نقاط مهمة تؤخذ في الاعتبار عند التوقيع على العقود أو الاتفاقيات

- لابد من قراءة العقد وملحقاته جيداً وفهم كل بنوده والتأكد من ملاءمتها والاقتناع بها –فالبعض يتصور أن العقد لا مجال للتفاوض فيه وهذا اعتقاد خاطئ.
- لابد أن يذكر في العقد أن المقترح الفني وملحقاته جزء لا يتجزأ من العقد وهو مكمل ومتمم وشارح له.
- لابد أن يوضح العقد جيداً التزامات جميع الأطراف.
- كيفية الدفع (على دفعات أو دفعة واحدة – مقدماً أو مؤخراً) وما هي الأوراق أو الفواتير المطلوبة لتسوية الدفعات.

- من المهم جداً مراجعة بند حقوق الملكية الفكرية في العقود الخاصة بمشاريع سوف تعمل على خلق محتوى جديد. غالباً ما ستطلب الجهة الممولة أن تكون المالكة لهذه الحقوق ولكن من المهم ان يتم توضيح ما إذا كان هناك محتوى موجود بالفعل وتملكه الجمعية وفي هذه الحالة يجب أن نوضح أن المحتوى الموجود مسبقاً يستثنى من هذا البند.
- كثيراً ما تطلب الجهات المانحة الأجنبية أن يكون قانون بلدهم هو القانون الحاكم للعقد وأن تحل النزاعات في محاكمها وهذه تكلفة باهظة على الجمعية. كلما امكن حاول، قدر المستطاع، النص على أن يكون القانون المختص والخاضع لأحكامه العقد في حال النزاعات governing law هو القانون المصري وأن المحاكم المصرية هي المختصة في حال نشوء نزاع بخصوص العقد أو بسببه.
- من المهم جداً أن يكون الفريق الفني على دراية كاملة ببنود العقد لأنه سيؤثر على كل الأنشطة التي سيقومون بتنفيذها.
- في بعض الأحيان يلجأ الطرفان لما يعرف باسم التمديد بدون تكلفة no cost extension وهو مد العقد زمنياً لينتهي في تاريخ لاحق عما تم الاتفاق عليه ولكن بدون زيادة في التمويل. في هذه الحالة لابد من التاكد من أن المبالغ المتبقية تكفي لهذا المد.
- ذِكر البنود التي تعطي بعض المساحة في التنفيذ والسماح بالتحرك في بنود الموازنة (في حالة عقود المنح) بـ ٥٪-١٠٪ بين بنود الموازنة المختلفة بدون الحاجة للرجوع للمانح للحصول على موافقة كتابية لذلك.
- إذا كان التمويل من جهة خارجية فسوف يتطلب ذلك الحصول على موافقة وزارة التضامن الاجتماعي – أذكر هذا في العقد وخاصة في الجزء الخاص بمدة العقد والأنشطة.

الالتزام بالجودة والإطار الزمني في عملية التنفيذ Quality and Timely Implementation

الآن وقد كتبنا المقترح ووقعنا على العقد وحصلنا على التمويل للمشروع (والموافقات الحكومية إن لزمت) نبدأ في التنفيذ. إذا أردنا ان ننفذ مشروع بشكلٍ جيد، فيجب أن يكون لدينا فريق عمل قادر على تنفيذ هذا المشروع. في بعض الأحيان تنفذ الجمعية المشاريع من خلال الفريق المُعين من قبل أو من خلال توظيف فريق جديد في كلتا الحالتين، يجب

أن نتأكـد مـن أن فريـق التنفيـذ لديـه مـا يتطلبـه المشـروع مـن مهـارات وقـدرات لتنفيـذه.



أثنـاء فتـرة تنفيـذ المشـروع، والتـي قـد تتـراوح بيـن عـدة أشـهر إلـى ٥ سـنوات، مـن المهـم جـداً توثيـق مـا يتـم الاتفـاق عليـه فـي الاجتماعـات أو علـى الهاتـف. فقـد تحتـاج للرجـوع لهـذه الوثائـق documents بعـد مـدة مـن التنفيـذ، فـإن هـذا يحفـظ حقـوق الجميـع.



فـي بعـض الاحيـان، يكـون مـن أهـم مؤشـرات الجهـات المانحـة للنجـاح هـو أعـداد المسـتفيدين (أعـداد متلقـي خدمـة المشـروع)، يجـب علـى الجمعيـة الالتـزام بهـذه الأعـداد ولكـن الأهـم هـو التأكـد مـن أن الفئـة المسـتهدفة تسـتفيد بالفعـل والمشـروع يأتـي بثمـاره التـي أنشـئ مـن أجلهـا.



علـى مـدار المشـروع، إحتفـل و اظهـر انجازاتـك showcase your results (داخـل الجمعيـة وخارجهـا) مـن خـلال الإعـلان عنهـا سـواء مـن خـلال قنـوات التواصـل المختلفـة أو لـو أمكـن مـن خـلال اجتمـاع، أو مؤتمـر، أو لقـاء صحفـي مثـلاً.



إهتـم بـأن توثـق الـدروس المسـتفادة لتحسـين مسـار العمـل داخـل الجمعيـة. تعلـم مـن أخطائـك، فالجميـع يخطـئ ولكـن ليـس الـكل يتعلـم مـن أخطائـه ولايسـقط فيهـا مـرة أخـرى.



كـن أمينـاً وصادقـاً مـع الجهـة الممولـة وتعامـل معهـا علـى أنهـا شـريك وليـس ممـول فقـط.



وأخيـراً وليـس آخـراً .. التـزم بالعقـد ومـا قمـت بالوعـد بتنفيـذه، فهـذا يضمـن أن يبقـى المشـروع فـي الاتجـاه الصحيـح كمـا يحفـظ للجمعيـة سـمعتها الطيبـة، ليـس فقـط مـع الجهـة المانحـة ولكـن مـع العديـد مـن الجهـات المانحـة الأخـرى، حيـث تتواصـل، فـي بعـض الأحيـان، الجهـات المانحـة مـع بعضهـا للسـؤال عـن أداء بعـض الجمعيـات.

المتابعة والتقييم

كثيـراً مِمـن يعملـون فـي مجـال التنميـة، لايحبـون هـذا الجـزء مـن إدارة المشـروعات ويعتقـدون أنـه معقـد. سـنحاول هنـا تبسـيط مفاهيـم المتابعـة والتقييـم وإظهـار أهميتـه فـي العمليـة التنفيذيـة. لقـد قمنـا مـن خـلال المقتـرح بتحديـد أهـداف المشـروع والهـدف العـام المرجـو منـه. وقمنـا أيضـاً بتفصيـل الأنشـطة التـي سـنقوم بهـا وحددنـا الجـدول الزمنـي للتنفيـذ. خطـة المتابعـة والتقييـم تربـط هـذه العناصـر معـاً كـي نكـون متأكديـن طـوال عمليـة التنفيـذ أننـا نسـير علـى الطريـق الصحيـح للوصـول إلـى الهـدف العـامobjective مـن المشـروع.

عمليـة المتابعـة تسـاعدنا فـي الإجابـة علـى السـؤال الآتـي: «هـل أنشـطة المشـروع يتـم تنفيذهـا بطريقـة صحيحـة لتحقيـق النتيجـة المرجـوة منـه؟»
أمـا عمليـة التقييـم فهـي تسـاعدنا علـى الإجابـة علـى سـؤال: «هـل تـم تحقيـق أهـداف المشـروع؟» وتتـم مـن خـلال تحليـل البيانـات والمؤشـرات لمعرفـة مـا إذا كان هـدف المشـروع قـد تحقـق مـن عدمـه.

تنفيذ نشاط ← مخرجات ← هدف ← هدف عام

كيـف نتأكـد مـن أن النتيجـة التـى حصلنـا عليهـا هـي مـا كنـا نسـعى فـي الاسـاس لتحقيقـه؟ يأتـي هنـا دور المؤشـرات وهـي عبـارة عـن مؤشـرات توضـع لقيـاس مـدى تحقيـق النتيجـة ولقيـاس هـذه المؤشـرات نسـتعمل أدوات tools لقيـاس المؤشـر مثـال:

الهدف العام	الهدف المرحلي	مؤشرات القياس	الادوات	مصادر البيانات	التواتر	المختص
توفير المزيد من فرص التوظيف للشباب المهمش	٦٠٪ ممن أتموا ممن التدريب حصلوا على وظائف	نسبة الشباب المستهدف الذي تم توظيفه في وظائف لائقة	استقصاء	استقصاء مبدئي واستقصاء بعد المشاركة	مبدئي وبعد مرور ٦ أشهر من انتهاء التدريب	مسئول المتابعة والتقييم

التقارير

هنـاك العديـد مـن التقاريـر التـي تقدمهـا الجمعيـة لجهـات مختلفـة. سـيختص هـذا الجـزء بالتقاريـر الفنيـة المقدمـة للجهـات الممولـة. عـادة مـا تقـدم تقاريـر المشـروعات ربـع سـنويا (قـد يكـون شـهري فـي بعـض الأحيـان) وسـنويا والتقريـر النهائـي.

يجب أن تتضمن التقارير على أقل تقدير البنود التالية:

- ملخص عماحدث خلال الفترة التي يتم التقرير عنها.
- الأنشطة التي تم تنفيذها وتفاصيل ونتائج كل منها.
- الانشطة المخطط لتنفيذها في المرحلة التالية.
- التحديات التي واجهها الفريق أثناء عملية التنفيذ وكيفية حلها (إن وجد)

مـن المحبـذ أن يضـم التقريـر صـور وتحاليـل وشَـهادات بفائـدة المشـروع مـن المسـتفيدين testimonials.



عـادة مـا يتـم إلحـاق تقريـر المتابعـة والتقييـم والتقريـر المالـي مـع التقريـر الفنـي. قمنـا بعـرض كيفيـة متابعـة المشـروع وتقييـم نتائجـه وسـوف نعـرض مـا يجـب أن يتضمنـه التقريـر المالـي فـي الجـزء الخـاص بالماليـات.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- البرامـج هـي الخطـوات التـى تأخذهـا الجمعيـة نحو تحقيـق رؤيتها ورسـالتها، وهــي الخدمــات (أوالمنتجــات) التــي تختــار الجمعيــة تقديمهــا لمســاعدة المجموعــات المســتهدفة.

- قـد تأتـي أفكارالبرامـج مـن اهتمامـات مؤسسـي الجمعيـة أو مـن ملاحظـة احتياجـات معينـة لـدي الفئـة المسـتهدفة، أو قـد تكـون مصـدر للدخـل للجمعيـة، أو مـن خـلال عـرض بالتعـاون مـع أحـد الجهـات المانحـة، أو مـن خـلال علاقـات أعضـاء الجمعيـة.

- يجـب أن تكـون المشــاريع التــي ســتقوم (أوتقبــل) الجمعيــة بالعمــل عليهــا متسـقة مـع رؤيـة ورسـالة وأهـداف وقيـم الجمعيـة، ولابـد كذلـك مـن توافـر القــدرات والمــوارد المؤسسـية اللازمــة للتنفيـذ.

- إذا أرادت الجمعيــات الأهليــة الاسـتمرار فـي تقديـم خدماتهـا للمجتمـع فلابـد أن توفـر التمويـل من مصـادر عــدة، مثل التبرعات أو المنح أو الاشتراكات أو إيرادات الأنشـطة التـي تقدمها الجمعية. ومـن المهـم أن تعـرف الجمعيـة جيـداً حجـم التمويـل الــذي تحتاجـه سـواءً علـي المـدي القريب أو المتوسط.

- يجــب أن تقــوم الجمعيــة ببنــاء قدراتهــا المؤسسـية علــي تصميــم وكتابــة المقترحـات والخطـط التنفيذيـة والموازنـات للمشـاريع التـي تخطـط للقيـام بهـا، وكذلـك القـدرة علـي التفـاوض والتعاقـد والمتابعـة والتقييـم عنـد التنفيـذ وإعداد التقاريـر الماليـة والفنيـة.

أسئلة للتفكر

- هــل تعمــل جمعيتــك علــى برامــج واضحــة وتخــدم اهدافهــا أم انــك مشــتت بالبحـث عـن التمويـل؟ كيـف يمكنـك تحسـين ذلـك؟ هـل لـدى جمعيتـك القـدرات المؤسسـية والإداريـة التـي تتيـح لهـا تنفيـذ المشـروعات والبرامـج المطلوبـة؟

الباب الخامس: إدارة الماليات

فـي هـذا البـاب سـنتعرف علـى كيفيـة إدارة ماليـات الجمعيـة بمـا يضمـن الاسـتدامة الماليـة مـن ناحيـة والشـفافية مـن ناحيـة اخـرى.

تعـد مسـئولية الإدارة الماليـة للجمعيـات والمؤسسـات الأهليـة مسـئولية تضامنيـة علـى أن يكـون أميـن الصنـدوق للجمعيـة هـو ممثـل مجلـس الإدارة فـي تلـك المسـئولية. يقـوم أميـن الصنـدوق بالإشـراف علـى الإدارة الماليـة المسئولة عـن إدارة التنظيـم المالـي والرقابـي لـكل التعامـلات الماليـة التـي تتـم تحـت المظلـة القانونيـة للجمعيـة أو المؤسسـة.

تسـعى جميع الجمعيـات والمؤسسـات الأهليـة للوصـول إلـى الوضـع المالـي الصحـي وكذلـك إلـى القـدرة علـى الاسـتدامة الماليـة والنمـو ممـا يسـاعدها علـى التوسـع فـي أنشـطتها وزيـادة التأثيـر فـي المجتمـع المحيـط بهـا

ماهو الوضع المالي الصحي للجمعية؟ What is a healthy financial situation

هـل هنـاك وضـع مالـي صحـي وآخـر غيـر صحـي؟ ومـا الفـرق بينهمـا؟ وهـل هنـاك وضـع معيـن يصلـح لـكل المنظمـات الأهلية؟

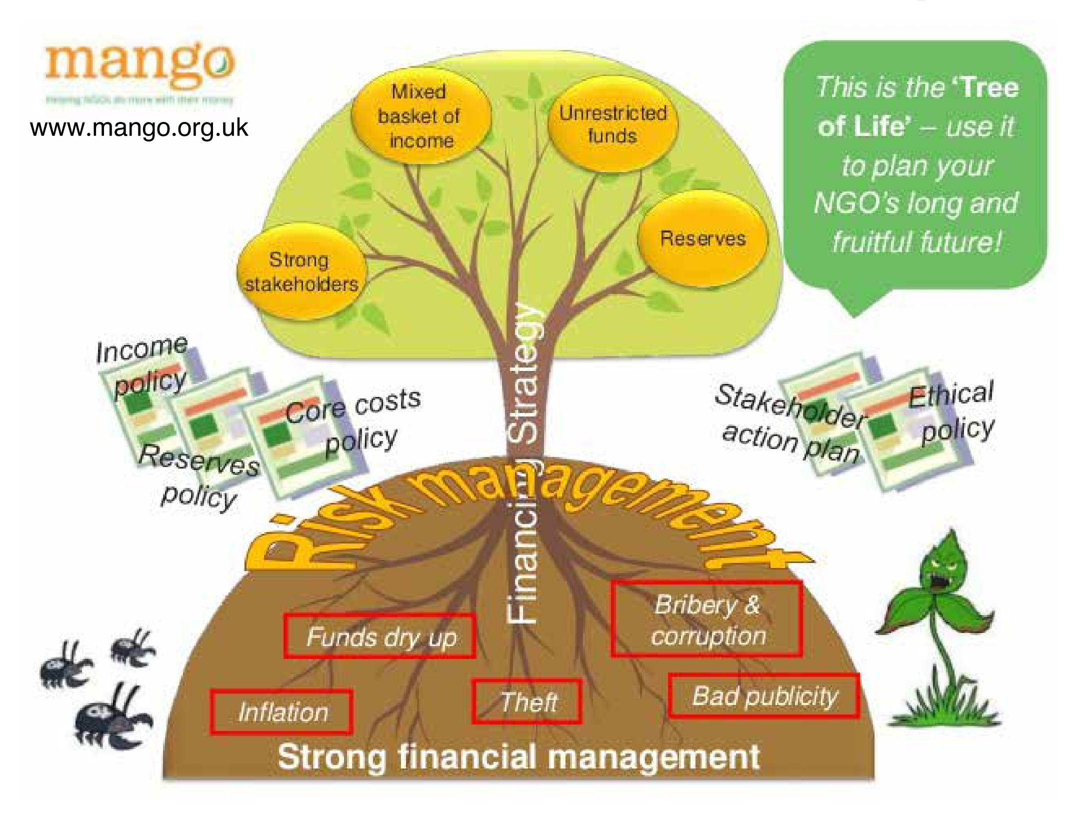
نبـدأ بالوضـع المالـي الصحـي: وهـو تعبيـر تسـتخدمة المنظمـات ليعكـس قدرتهاعلـى الوفـاء بالتزامتهـا الماليـة تجـاه الغيـر سـواء كانـت التزامـات تجـاه جهـات خارجيـة (كالإيجـار، واسـتهلاك الميـاه والكهربـاء، وخلافـة، أو الخدمات/المنتجـات التـي تحصـل عليهـا مـن آخريـن، أو الضرائـب، وهكـذا) أو التزامـات داخليـة كرواتـب العامليـن بهـا. يعكـس هـذا الوضـع أيضـا مـا إذا كانـت الجمعيـة قـادرة علـى النمـو باسـتخدام مواردهـا الماليـة (مثـل زيـادة عـدد العامليـن بهـا، أو تملـك المقـر الخـاص بهـا بـدلاً مـن اسـتئجاره وهكـذا). يعكـس ذلـك أيضـاً قـوة واسـتقرار الوضـع المالـي للجمعيـة تجـاه العوامـل الخارجيـة باعتبارهـا متماسـكة وغيـر هشـة، أي أن الجمعيـة لديهـا القـدرة علـى اسـتيعاب التغييـرات التـي قـد تحـدث فـي اهتمامـات أو اتجاهـات الممولين أو توافـر نـوع تمويـل معيـن مـن عدمـه.
كمـا ذكرنـا سـابقاً هنـاك العديـد مـن أنـواع ومصـادر التمويـل. كلمـا نوعـت الجمعيـة في أشـكال

التمويـل التـي تعتمـد عليهـا ومصادرهـا ، كلمـا كان وضعهـا المالي قـوي وصحـي. فالجمعيات التـي تعتمـد علـى نـوع واحـد أو مصـدر واحـد تبقـى عرضـة طـوال الوقـت لمخاطـر نضـوب هـذا المـورد (أو علـى اقـل تقدير فهـي تخسـر كثيـر مـن الفـرص للتوسـع فـي نشـاطاتها مـن خـلال توفيـر مـوارد ماليـة أخـرى – سـواء مـن أشـكال أو مـن مصـادر أخـرى).

تُشَـبِّه مؤسسـة مانجـو www.mango.org.uk الجمعيـات غيـر الهادفـة للربـح بأنهـا شـجرة تحتاج للعنايـة والرعايـة إذا أردنـا لهـا أن تنمـو وتأتـي بثمارهـا. وكمـا تحتـاج الشـجرة للميـاه والضـوء والغـذاء فـإن المنظامـت تحتـاج إلـى تنوع فـي مواردهـا الماليـة التي تسـتطيع الاعتمـاد عليها. فالشـجرة والجمعيـة سـيحتاجون لهـذه المـوارد فـي وقـت الجفـاف.

وكمـا تحتـاج الشـجرة لجـذور قويـة تسـاعدها علـى النمـو، فالجمعيـات غيـر الهادفـة للربـح أيضـاً تحتـاج لوضـع مالـي قـوي ومُـدار بدقـة وفاعليـة ليسـاعدها علـى النمـو. بجانـب الجـذور، تحتـاج الشـجرة لجـذع قـوي وبالنسـبة للجمعيـات الأهليـة تقـوم بذلـك الـدور اسـتراتيجية ماليـة واضحـة تسـاعدهاعلى الوصـول لأهدافهـا الماليـة. الاسـتراتيجية الماليـة تتضمـن تحديـد السياسـة الماليـة وسياسـات الحصـول علـى الدخـل، وبنـاء الاحتياطـي المالـي للجمعيـة، وتغطيـة التكاليـف الأساسـية.

تقـول مؤسسـة «مانجـو» أيضـاً، إنـه مـن المهـم جـداً معرفـة المخاطـر الداخليـة والخارجيـة التي قـد تؤثـر علـى مواردنـا، فالمخاطـر التـي قـد تؤثـر علـى المـوارد الماليـة متنوعـة وتتضمـن علـى سـبيل المثـال: الاحتيـال، أو السـرقة، أو فقـدان المصداقيـة، أو التضخـم، وخلافـه. وهـذه المخاطـر لابـد مـن إدارتهـا ولا تتـرك أبـداً للصدفـة.



إدارة الموازنات

ما هي الموازنة؟ كما ذكرنا سابقاً الموازنة هي «تقدير» لتكاليف المشروع المتوقعة. تضع الموازنات أيضاً الإطار للتقارير المالية التي ستقدم عن المشروع (سواء داخلياً أو لجهة التمويل) . إذا تم وضع موازنة جيدة تعكس تكاليف أنشطة المشروع بشكل جيد فيمكن لمن يقرأها أن يعرف تفاصيل أنشطة المشروع بدقة والأعداد المستهدفة وخلافه. وعليه فإن الموازنة الجيدة تعتمد في إعدادها على مقترح مشروع جيد وواضح. مما يعني أن إعداد الموازنة عمل مشترك بين الفريق التنفيذي والفريق المالي للجمعية؛ فالأول يحدد بنود الصرف والثاني يحدد حجم الصرف المتوقع على كل بند.

الموازنات يجب أن تُعد للمشاريع الحاصلة على تمويل خارجي أو داخلي على حدٍ سواء. وتشمل هذه الموازنات تفاصيل التكاليف المتوقعة لأنشطة المشروع وتُبَوّب هذه التكاليف لسهولة الإدارة والتحليل.

من المهم جداً أن تقوم الجمعية بإعداد موازنات داخلية لإدارة المصروفات خاصة في حالة التعاقد على تقديم خدمة. فالموازنة المقدمة يجب أن تحتوي على أسعار الخدمات التي ستقدمها الجمعية، ولابد أن تعد الجمعية موازنة داخلية بالتكاليف للتأكد من أنها تُصرف في الحدود المعقولة.

تدار الموازنة المعتمدة (من أمين الصندوق عادة) تقنياً من خلال مدير المشروع ومالياً من خلال المدير المالي للمشروع أو الجمعية.

لابد عند إعداد الموازنات، الداخلية أو الخارجية، التأكد من تغطية المصاريف الإدارية للجمعية (وهي المصاريف التي لا ترتبط مباشرة بالمشروع ولكن تمثل التزامات على الجمعية يجب الوفاء بها لتتمكن من الاستمرار في تأدية عملها) مثل رواتب العاملين بإدارة الجمعية، وتكلفة إدارة الشئون القانونية ، ومصاريف البريد، وخلافة. كل هذه البنود إذا لم تؤخذ في الاعتبار ستجد الجمعية نفسها فجأة لديها عجز ضخم نتيجة الصرف على هذه البنود دون أخذها في الاعتبار عند إعداد الموازنات.

ولكن ماذا عن البرامج والمشاريع التي تريد الجمعية تنفيذها ولكن ليس لديها تمويل لذلك؟ يوجد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية ما يعرف بإسم المشاريع منعدمة التكاليف zero budget activities/projects وهذا مصطلح يستعمل للتعبير عن الأنشطة أو المشاريع المعتمدة على التطوع وتوفير الموارد العينية لتنفيذها؛ كتطوع المدرب مثلاً لإعطاء التدريب بدون مقابل وتوفير قاعة للتدريب من أحد الجهات بدون مقابل مادي وهكذا. تعتمد هذه الأنشطة بشكل كبير على علاقات الجمعية وشبكة معارفها. وإذا أردت أن يقدم لك الآخرين خدماتهم مجاناً يجب أن يكون لديك نفس النية على مساعدتهم والمبادرة إلى ذلك كلما كان بإمكانك.

يجب عند الصرف التأكد من أن الصرف يتم على البنود الصحيحة واننا في الحدود المسموحة لكل بند في الموازنة. كما أنه من المهم جداً أن تكون لدينا كل المستندات الخاصة بعملية الصرف وتكون هذه المستندات معتمدة وقانونية وواضحة (سنتعرف على ذلك بشكل أكبر لاحقاً).

وحيث إن إعداد الموازنة تم من خلال المسئول الفني والمالي بالمشروع، فلابد أن يكون هناك مراقبة على الصرف من مستوى أعلي؛ مثل رئيس الحسابات.

من المهم جداً أن نتذكر دائماً أن أهداف الجمعية هي التي «تقود» عملية جمع الموارد المالية المطلوبة لذلك، وليس الموارد المالية المتاحة هي ماتحدد ماتقوم به الجمعية من أنشطة أو تهدف إليه. فعلى هذا الأساس، تُحدد الجمعية أهدافها خلال العام أو الثلاثة أعوام القادمة وتبدأ عملية التمويل Fundraising بناء على الموازنات الداخلية المُعدة للمشاريع التي ستعمل عليها.

طوال مرحلة الصرف على المشروع لابد من تعلُم كيفية إعداد موازنات أوضح و أدق، كيف نأخذ اخطائنا في الاعتبار في المرات القادمة، وهكذا.

وأخيراً، على الرغم من قولنا أن الجميع يُخطئ وعلينا التعلم من أخطائنا، يجب ان نعرف جيداً أن الأخطاء المالية عادة ما يصعب التغاضي عنها وقد تؤثر بالسلب على سمعة الجمعية بشكل دائم. فاحذر كل الحذر من السقوط في الأخطاء المالية وإذا حدثت، ومع افتراض حسن النية، لا تحاول إخفاءها ولكن، على العكس، قم بمشاركتها فوراً مع المسئولين وكن على استعداد لتحمل المسئولية.

كيف يكون لدينا نظام مالي «دقيق وصارم/لايوجد به مجال للخطأ»

- يجب إتباع المبادئ المحاسبية المقبولة والمتفق عليها بشكل عام GAAP في كل التعاملات المالية للجمعية أو الجمعية الأهلية سواء أكانت هذه التعاملات خاصة بأموال الجمعية الخاصة أو بأموال مشاريعها.
- من المهم في أي نظام مالي وجود عامل المراقبة وهذا يعني أن مُعد الطلبات المالية يجب أن يختلف عمن يُقرها. من المهم أيضاً تحديد صلاحيات الأشخاص الذين يستطيعون الإقرار والموافقة على هذه الطلبات (عند طلب صرف مبلغ أقل من رقم معين مثلاً، فيتطلب موافقة رئيس الحسابات فقط ولكن عند صرف مبلغ أكبر يجب أخذ موافقة المدير التنفيذي معه وفي حالة المبالغ الكبير يجب موافقة أمين الصندوق. تحدد كل جمعية صلاحيات الأشخاص العاملين في الإدارة المالية وتُعلن لباقي الموظفين.

- بموجب القانون، فإن من له حق التوقيع على «صرف» ماليات الجمعية أو المؤسسة الأهلية هو أمين الصندوق (توقيع اول) ورئيس مجلس الإدارة أو نائبه (توقيع ثاني) مجتمعين
- يجب أن تحتفظ الجمعية الأهلية بأموالها في حساب بنكي وتقوم بفتح حساب فرعي لكل من مشاريعها عندما يتخطى التمويل الخاص به رقم معين (البعض يقوم بفتح الحسابات الفرعية عند الوصول ل٢٥٠،٠٠٠ أو ٥٠٠،٠٠٠ جنيهاً مصرياً).
- يجب الالتزام بالحصول على الموافقات الحكومية المطلوبة (إن وجدت) قبل صرف أي تمويل تحصل عليه الجمعية أو المؤسسة الأهلية. كما يجب أن تلتزم بسداد التزاماتها القانونية كالضرائب والتأمينات.
- كلما قلَ التعامل النقدي من الخزينة (الكاش) كان ذلك افضل.
- يجب أن تكون إيصالات الجمعية مسلسلة
- إذا كانت الجمعية تستخدم نظام مالي إليكتروني يجب أن يتطابق مع الدفاتر المالية التي لابد أن تمسكها.
- لابد من مراجعة واعتماد القوائم المالية للجمعية من قبل مكتب محاسب قانوني خارجي إذا تجاوزت إيراداتها أو مصروفاتها ٢٠٠٠٠ جنيهاً مصرياً
- تعرض القوائم المالية وتقارير أنشطة الجمعية على الجمعية العمومية
- يجب أن يكون النظام المالي والدورة المستندية والمجموعة الدفترية المتبعة قادرة على إيضاح الموقف المالي ومساعدة متخذي القرار.
- تحدد اللائحة الداخلية سياسات الصرف وتحدد فيها البدلات، والسفر، والمكافآت وخلافه.
- تحديد هيكل الأجور داخل الجمعية (وهو تحديد للأجور الخاصة بكل مستوى وظيفي مع الأخذ في الاعتبار عدد سنين الخبرة والخلفية الدراسية)
- من المهم جداً في أول كل سنة مالية تحديد أي إيرادات ستغطى أي بنود من بنود التكلفة
- كلما امكن يجب ان تعمل الجمعية على تكوين احتياطي مالي كلما لها.

المشتريات

يجب الالتزام بقواعد المنافسة الحرة المفتوحة عند الشراء لضمان الجودة وأحسن سعر، وتفادي أي تضارب محتمل في المصالح. يحدث هذا من خلال إعلان يصف بدقة الخدمة أو المنتج التي تريد الجمعية الحصول عليه ويتم الأعلان عن ذلك في القنوات المتاحة مثل (الموقع الإلكتروني للجمعية، القوائم البريدية ، وقد تختار الجمعية الإعلان في أحد الجرائد اليومية إذا كانت أسعار المشتريات كبيرة)
لابد أيضاً من الحصول على ثلاثة عروض أسعار للمشتريات التي تزيد قيمتها عن مبلغ

معين قد يكون ٥٠٠ جنيهاً مصرياً في بعض الأحيان، وتتغاضى الجمعية عن هذا الشرط للمشتريات التي تقل قيمتها عن ٥٠٠ جنية بشرط عدم تفتيت الفواتير (اي انه لايجب تفتيت عملية الدفع للقيم التي تزيد عن٥٠٠ جنيه على عدة فواتير للاستفادة من هذا السماح) .

تشكل لجنة لفض العروض تتكون من ممثل عن الفريق الفني وممثل عن الإدارة المالية وتعتمد من المدير التنفيذي/او المالي على حسب حجم الصرف وماتحدده الجمعية في سياساتها.
يجب التأكد قبل التعاقد مع مقدم الخدمة/ المنتج أن كل أوراقه القانونية سليمة سواء في حالة التعامل مع أشخاص (كالمدربين مثلاً) أو التعامل مع الشركات أو الكيانات الاعتبارية.

إعداد التقارير المالية الداخلية والخارجية

تقوم الإدارة المالية بإعداد عدد من التقارير المالية وتقدم لجهات مختلفة:
تقارير عن صرف المنح، تقدم للجهات المانحة بشكل دوري (كل شهر/٣ اشهر/او٦ اشهر) على حسب ما يتم الاتفاق عليه في العقد. يجب ان يقدم مع هذه التقارير كل المستندات الخاصة بالصرف والتي تم الاتفاق عليها مع الجهة المانحة.
تقارير مالية عن الخدمات المقدمة للممول والمطالبات المالية لدفع اسعار هذه الخدمات، ترفق الفواتير الخاصة بذلك.
تقرير شهري للمدير التنفيذي بالوضع المالي للجمعية ككل (المشاريع، اموال الجمعية الخاصة، خلافه).
تقرير ربع سنوي لمجلس الإدارة، يرفع لأمين الصندوق ويقدمه لباقي أعضاء المجلس.
تقرير سنوي للجمعية العمومية وتقدم معه القوائم المالية المعتمدة.

المراجعة:

تتم المراجعة على الجمعية من جهات مختلفة، بشكل دوري فمثلاً من خلال وزارة التضامن الاجتماعي (جهة الإشراف والتوجيه والمراقبة الحكومية). أو عند انتهاء مشروع (أو في بعض الأحيان في اثناء المشروع) من خلال مكاتب المراجعة المعتمدة بحسب الاتفاق مع المانح. أو في نهاية السنة المالية من خلال المكتب الذي تعينه الجمعية كمراقب حسابات. يجب أن تتعاون الجمعية مع كل من هؤلاء المراجعين وإعطائهم الفرصة كاملة لتأدية عملهم. من المهم جداً الاطلاع على التقرير المقدم من المراجعين ومعرفة ماجاء فيه، ففي حالة عدم وجود أي مخالفات خاصة بنظام الجمعية المالي، فإن هذا يساعد جداً في الحصول على تمويل جديد من نفس الممول أو من ممولين آخرين. وفي حالة وجود بعض الملاحظات أو المخالفات البسيطة فلابد أن تعمل الجمعية على تعديل عملياتها لسد مثل تلك الثغرات و ضمان عدم تكرارها.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- مـن الضـروري أن تسـعي كل جمعيـة لتحقيـق الاسـتدامة الماليـة مـن خـلال تنويـع مصـادر التمويل وبناء الاحتياطــي المالــي للجمعية.
- يجـب أن تقـوم الجمعيـة ببنـاء قدراتهـا المؤسسـية علـي إعـداد الموازنـات وإدارة الشـئون المحاسـبية والماليـة وإدارة المشـتريات وإعـداد التقاريـر الماليـة والفنيـة.

أسئلة للتفكر

- هل لدي جمعيتك خطة للاستدامة المالية مبنية علي مصادر متنوعة للدخل؟
- هـل لـدي جمعيتـك القـدرات المؤسسـية لـلإدارة الماليـة السـليمة؟ مـاذا الـذي يمكنـك تحسـينه؟

الباب السادس: إدارة العاملين

يقـول دافيـد وليامـز فـي مقالـه لمجلـة فوربـس www.forbes.com إن قـرار التعييـن الخاطـئ يكلـف الشـركة مابيـن ٢٥ دولار إلـى ٥٠،٠٠٠ دولار حيـث أن تكلفـة العثور على الموظـف والمقابلات الشـخصية التـي تعقـد، وتدريبـه، وراتبـه، وخلافـه، ليسـت بالقليلة.

فـي هـذا البـاب سـنتعرف على أحد أهـم أجـزاء إدارة الجمعيات أو المؤسسـات الأهليـة وهو إدارة العامليـن. سـنتطرق هنـا إلـي كيفيـة الاختيـار، وعمليـة التوظيـف، وأنـواع التعينـات المختلفـة، وكذلـك تقييـم الأداء، وكيفيـة الاحتفـاظ بالعامليـن المميزيـن، وطـرق التشـجيع والمجـازاه.

يعتبـر هـذا الجـزء مـن الدليـل مـن أهـم الأجـزاء، لأن المـوارد البشـرية تعـد مـن أهـم مـوارد الجمعيات والشـركات علـى الاطـلاق . فمـن ينجـح فـي اختيـار فريـق عمـل كـفء وقـوي، وفـي نفـس الوقـت يعكـس شـخصية وقيـم منظمتـه، يسـتطيع أن يضمـن بهـذا، النجـاح و النمـو والإسـتدامة للجمعيـة. ففريـق العمـل هـو العامـل الأساسـي فـي نجـاح أو فشـل أي مشـروع أو برنامـج أو جمعيـة.

فـي أغلـب الأحيـان تكـون قـرارات التعييـن نابعـة مـن ملائمـة المهـارات الفنيـة وخبـرات الشـخص المتقـدم للوظيفـة مـع متطلبـات هـذه الوظيفـة. ولكـن فـي بعـض الأحيـان نجـد أن هنـاك العديـد مـن المشـاكل تحـدث مـع مـن تـم تعينهـم بهـذه الطريقـة، ونتعجـب لمـاذا، رغـم أننـا قمنـا باختيـار الشـخص بدقـة؟ سـنتعرف علـى ذلـك مـن خـلال هـذا البـاب وعلـى الجوانـب الأخرى التـي يجـب أن نأخذهـا فـي عيـن الاعتبـار عنـد التعييـن.

تعريف الخامة المناسبة لموظفيك «Defining the «material

قمنـا بالإشـارة فـي مقدمـة هـذا البـاب إلـى أن اتخـاذ قـرار التعييـن علـى أسـاس المهـارات والكفـاءة الفنيـة فقـط لا يضمـن اختيـار الموظـف الملائـم للوظيفـة. فبالإضافـة إلـى المهـارات والكفائـات الفنية يجـب أخـذ جوانـب أخـرى فـي الاعتبـار عنـد اختيـار الموظفيـن.

كثيـراً مـا نطلـق علـى الاشـخاص الذيـن «يشـبهوننا» فـي الطبـاع والخلفيـة وطريقـة العمـل تعبيـر «مـن نفـس الخامـة أو الجوهـر» فـي هـذا الجـزء سـنتعرف علـى مـا نعنيـة بهـذا التعبيـر وكيـف نحـدد «خامـة» العامليـن فـي الجمعيـة.

يشـير دافيـذ وليامـز فـي مقالـه لمجلـة فوربـز إلـى مـا أسـماه بالــ«7C's» الواجـب أخذهـم فـي الاعتبار عنـد اتخـاذ قـرار التعييـن. مـن خـلال هـذه الجوانـب السـبعة سـيتضح لنـا كيـف نحـدد «خامـة» الموظفيـن الذيـن نفضـل ونـود تعيينهـم:

كفء أو مؤهل Competent

من أهم مايؤخذ في الاعتبار عند قرار التعين هو مدى كفاءة وأهلية (Competent) الشخص المتقدم للوظيفة وهل لديه الخبرات والخلفية التعليمية المناسبة للقيام بالمهام الوظيفية المطلوبة بنجاح.

القدرة Capable

يجب أيضاً التأكد من قدرة (Capable) المتقدم لشغل الوظيفة، والقدرة هنا تعنى أن الشخص ليس فقط قادر على القيام بالمهام الوظيفية المطلوبة منه، ولكنه أيضاً قادر على القيام بالمهام التي تتطلب الإبداع أو المجهود لكي يتم انجازها. قدرة الشخص على القيام بالمهام الأكثر تحدي، غالباً ما تكون دلاله على قدرة الشخص لتولي مهام أكثر والترقي إلى وظائف أعلى.

منسجم/ ملائم / متوافق Compatible

من المهم أيضاً معرفة ما إذا كان هذا الشخص سينسجم / سيتوافق (Compatible) مع من حوله من زملاءه، ومع العملاء والمستفيدين وشركاء الجمعية، كما أنه من المهم جداً التأكد من أن هذا الشخص ومديره المباشر سيكونون على وفاق، لأنه في حالة غياب هذا التوافق غالباً سيكون هناك مشاكل.

ملتزم Committed

أما بالنسبة للالتزام (Commitment) فيجب التأكد من جدية هذا الشخص والتزامه على المدى البعيد، وأنه ليس من الأشخاص الذين يبحثون دائماً عن الفرص ولايستمروا في وظائفهم إلا لفترات قصيرة. ويمكن أن يوضح ذلك، الجزء الخاص بالوظائف/ الخبرات السابقة والمدة الممضاه بكل منها في السيرة الذاتية لهذا الشخص.

الشخصية Character

من المهم التعرف على السمات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظيفة، ومن المهم جداً هنا التاكد من اتساق قيم هؤلاء الأشخاص مع قيم الجمعية، هل هم صادقين، هل يوفون بوعودهم، هل لديهم مهارات العمل في الفريق وإنكار الذات؟

الثقافة Culture

ماذا عن اتفاقهم مع ثقافة الجمعية (Culture)؟ كما ذكرنا لكل جمعية ثقافة معينة تنعكس في طريقة تعامل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الشركاء والعملاء، تأكد من أن الشخص المتقدم للوظيفة يعكس هذه الثقافة، وإلا فمن المتوقع منهم حدوث المشاكل والصعوبات.

الأجر Compensation

وأخيراً، من المهم جداً التأكد من رضاء المتقدم للوظيفة عن مفردات المرتب المقترح بناءً على (المتعارف عليه في السوق/سعر السوق). . إذا لم يتوفر هذا فقد يشعر الموظف بعدم الرضى وقلة التقدير، وقد يؤدي هذا إلى سوء الأداء.



سنضيف إلى الجوانب السبع التي ذكرها دافيد وليامز جانب ثامن وهو «الإيمان بالقضية»، فمن المهم في مجال التنمية أن نختار العاملين الذين يؤمنون بأهمية رسالة الجمعية والقضية التي تعمل من أجلها.

من المهم جداً تحديد أي من الجوانب التي ذكرناها قابل للتفاوض والمرونة وأي منها لابد من توافره في من سيتم تعينه. فمثلاً، قد تتنازل عن عدد سنين الخبرة المطلوبة لشغل وظيفة ما في الجمعية، في حالة توافر مؤهل دراسي أعلى مثلاً، أو أن أغلب المتقدمين ليس لديهم الإيمان بالقضية ولكن المؤمن جداً بالقضية ولديه سنين كثيرة من التطوع في نفس المجال لا يجيد لغة أجنبية.. يجب ان تحدد الجمعية اولويتها الخاصة بمهارات وخبرات من تنوي تعينهم حيث سيسهل هذا عملية الاختيار..

التنوع وتكافؤ الفرص

هل معنى ما سبق أن الجمعية لابد أن تلتزم بتعيين من هم متشابهين في كل شئ؟ بالطبع لم نعني هذا على الاطلاق. فالتنوع يثري أي مجموعة ويكمل صفاتها ومهارتها.

فالتنوع في الخلفيات الدراسية، الجغرافية، الثقافية، وغيرها يثري أي فريق من حيث القدرة على النظر للمواضيع من زوايا ووجهات نظر مختلفة وهذا يساعد على دراسة أو بحث أي موضوع بطريقة صحيحة وصحية. ولكن يُصر البعض، للأسف، على تعيين خريجي جامعات معينة أو خلفيات اقتصادية أو ثقافية معينة (وللأسف دينية معينه في بعض الأحيان) و قد يفضل البعض تعيين الرجال عن النساء (أو العكس) ولكن تنوع خلفيات الفريق، طالما بقيت القيم التي يؤمنون بها واحدة ولدى الجميع احترام للاختلاف، يغني هذا الفريق ويوسع خبراته ومعارفه أيضاً.

إدارة الفرق المتنوعة تحتاج إلى مدير تنفيذي أو مدير فريق قادر على إدارة التنوع ولا يشعر بالتحدي ممن يطرحون أفكار غير أفكاره أو مختلفة عنه. إذا كان المدير كفء فسيرى هذا التنوع على أنه ثروة تساعده في رؤية أي موضوع من عدة جهات وهذا يساعد في اتخاذ القرارات السليمة والوصول إلى أهداف البرنامج او الجمعية ككل.

ماذا عن تكافؤ الفرص؟

يفضل البعض تعيين المقربين إليهم أو من هم معروفين لهم أو معارفهم ويعتقدون أنهم بهذا يضمنون حسن الاختيار. لو تغاضينا عن عدم الشفافية والتحيز ونظرنا فقط إلى محاولة تعيين من هم كفء ومضمونون بهذه الطريقة فإننا نجد أن الدائرة التي تحاول الجمعية الاختيار منها في غاية الضيق مما يقلل فرص اختيار أشخاص بالمهارات التي نتمنى وجودها في العاملين بالجمعية. فتح باب التقدم للوظائف الشاغرة والإعلان عنها في قنوات مختلفة يضمن تقدم عدد كبير للوظيفة وارتفاع احتمالات وجود الشخص المناسب للوظيفة.

غالباً ما تعلن الجمعية عن الوظائف الشاغرة من خلال كل أو بعض من الوسائل التالية: البريد الإليكتروني، الموقع الإليكتروني، صفحات التواصل الإجتماعي, الجرائد، أو من خلال شبكة معارفها من الجمعيات الأخرى. ومن القنوات المفيدة جداً أيضاً في هذا الصدد، وخاصة عند البحث عن حديثى التخرج؛ مكاتب التوظيف في الجامعات، اتحادات الطلاب وصفحات الخريجين على الفيسبوك.

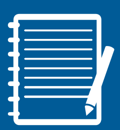
يتخوف البعض من فتح باب التقدم والإعلان عن الوظائف لأن هذا سيصعب عملية الاختيار، ولكن إذا قمنا بتعريف المهام الوظيفية Terms of Reference (TOR) جيداً ووضحنا المهارات المختلفة المطلوبة في الشخص المتقدم فإن هذا يساعدنا في عملية الاختيار ويسهلها لنا.

من المهم أيضاً أن نفرق هنا بين «الواسطة/المحسوبية» وبين «الإحالة/الترشيح» Referral فالأولى تكون استغلال العلاقات الشخصية (أو في بعض الأحيان النفوذ) لتعيين شخص ليس لدية المهارات الكافية للوظيفة، أما الإحالة/الترشيح فهي تزكية من شخص موثوق فيه لشخص مؤهل وكفء (ولا يكون فيها أي نوع من أنواع الضغوط لتعيين هذا الشخص).

تفتخر الجمعيات والشركات التي تعطي فرص متكافئة للتقدم للوظائف الشاغرة بها بأنها جمعيات تمنح فرص متساوية للعمل. حيث أنها تعطي فرص للجميع لشغل الوظائف حتى لو كانوا من خلفيات مختلفة، رجال كانوا أو نساء أو من ذوي الاحتياجات الخاصة.

إعداد الوصف الوظيفي

من أهم خطوات التعيين هي إعداد الوصف الوظيفي، هذا الوصف هو أساس الاختيار للموظف وأساس التعاقد معه والمهام المطلوبة منه. كما سيشكل هذا الوصف الوظيفي أيضاً الأساس لإجراء تقييم الأداء السنوي للموظف، وما إذا كان يستحق الترقية أو المجازاة.



يجب عند إعداد الوصف الوظيفي توضيح النقاط التالية بدقة:

- نبذة عن الجمعية توضح مجال عملها والثقافة الخاصة بها والقيم التي تحترمها
- نبذة عن الإدارة التي بها الوظيفة أو المشروع/البرنامج (إذا كان التعيين خاص ببرنامج معين من برامج الجمعية) أو الإدارة التي بها الوظيفة.
- المسمى الوظيفي بوضوح
- مكان العمل وما إذا كانت هناك إمكانية للسفر الداخلي أو الخارجي للمتقدم واستعداده وقبوله لذلك
- طبيعة التعيين (دائم، مؤقت، استشاري)
- نبذة عن الوظيفة والمتوقع من الشخص
- المهام الوظيفية بوضوح شديد
- الخبرات والكفاءات والمهارات واللغات المطلوبة
- المستوى الوظيفي وسيعمل تحت إشراف من
- آخر موعد للتقدم
- التاريخ المتوقع لبدء الموظف المختار لتولي مهام العمل

الأختيار والتعيين

بعد ان قمنا بكتابة الوصف الوظيفي جيداً وأعلنا عن الوظيفة الشاغرة من خلال القنوات التي ذكرناها واستلمنا السيَر الذاتية للمتقدمين. غالباً ما تتبع الجمعيات الخطوات التالية لاختيار الشخص الذي سيشغل الوظيفة:



الانتقاء الأولي / الغربلة / الفحص و التنقيح Screening: وهي ببساطة فرز السير الذاتية التي قُدمت لنا لاختيار «كل من تنطبق عليه المواصفات الأولية»



المقابلة الشخصية الأولى: وغالباً ما يقوم بها المدير المباشر الذي سيقوم بالإشراف على الموظف المختار، و يمر بهذه المرحلة كل من يجتاز مرحلة فحص السيَر الذاتية . ويتم هنا التعرف على خبرات الشخص ومهاراته وتوقعاته للراتب وهكذا.



المقابلة الثانية: ويقوم بها مدير المدير المباشر أو المدير التنفيذي في حالة التوظيف لمناصب عالية أو تعيين مديريين، أو وظيفة تنفيذية وتكون لمن تخطوا المقابلة الشخصية الأولى.



الاختبارات: قد يلجأ البعض لعمل بعض الاختبارت، كاختبارت اللغة، أو نوع الشخصية وغيرها للتعرف أكثر على مهارات الشخص المتقدم للوظيفة



التحقق: و هي الاتصال ببعض من عملوا مع (غالباً مديري) الشخص المتقدم للوظيفة السابقين للتأكد من صحة البيانات المقدمة والتعرف أكثر على أسلوب عمل الشخص. غالباً ما تتم هذه الخطوة لاثنين أو ثلاثة مرشحيين نهائيين للوظيفة على الأكثر وتكون غالباً آخر خطوة قبل اختيار الشخص الذي سيشغل الوظيفة.



عند اختيار الشخص الذي سيشغل الوظيفة، تقوم الجمعية بإعطائه عرض بالوظيفة Job Offer يتضمن المسمى الوظيفي والراتب النهائي المتفق عليه وباقى المميزات التي سيحصل عليها الشخص، وعادة مايرفق الوصف الوظيفي مع هذا العرض.



في حالة قبول الشخص للعرض المقدم له تتم إجراءات التعيين القانونية، وغالباً ما يتم هذا من خلال الإدارة القانونية (أو المدير التنفيذي/ المالي و الإداري في حالة ماكانت الجمعية لازالت صغيرة وليس لديها إدارة قانونية مستقلة).

أنواع العقود/التعيينات المختلفة

تتبع الخطوات السابقة (أو أغلبها) في أي تعيينات تقوم بها الجمعية. سنتعرف هنا على أنواع التعيينات المختلفة ومتى يستخدم كل منها.





تعيين الموظفين الدائمين: ويكون من خلال عقد عمل غير محدد المدة ويستخدم هذا النوع لتعيين الموظفين الاساسيين في الجمعية ولا يجوز للموظف إنهاؤه إلا لمبرر مشروع وكذلك لا يجوز للجمعية إنهاؤه إلا لأسباب حددها القانون.

تعيين الموظفين المؤقتين: وغالباً ما يكونوا هؤلاء الذين يعملون على مشاريع محددة المدة. ويذكر هذا بكل وضوح في كل مراحل التعيين، كالوصف الوظيفي، والعرض بالوظيفة، والعقد. ويكون التعاقد عن طريقين:



عقد عمل محدد المدة لمدة سنة أو أكثر مثلاً ويجوز تجديده لمدة أو مدد مماثلة باتفاق الطرفين قبل انتهائه، مع الأخذ في الاعتبار أنه في حالة استمرار الطرفان في تنفيذ العقد دون تجديده قبل تاريخ الانتهاء فيعتبر ذلك تجديد للعقد لمدة غير محددة وتسري عليه أحكام عقد العمل غير محدد المدة أعلاه



عقد عمل لإنجاز عمل معين، ويتم تحديد متى سيتم إنجاز العمل وينتهي العقد بإنجاز العمل ويمكن تجديده لإنجاز عمل آخر. وإذا انتهى العقد واستمر طرفاه فى تنفيذه بعد إنجاز العمل دون تجديد العقد، اعتبر ذلك تجديداً منهما للعقد لمدة غير محددة

تعيين الاستشاريين: وهؤلاء الذين لا يعملون تحت تبعية الجمعية ولا يخضعون لقانون العمل وتحتاجهم الجمعية لأداء مهمة معينة أو استشارة (مثل تصميم موقع إلكتروني أو تصوير فيديو عن الجمعية او تقديم استشارة قانونية) وهؤلاء ينبغي أن يستخرجوا بطاقة ضريبية.

يطلب مِن مَن سيتم تعينهم تقديم مسوغات التعيين اللازمة لاتمام التعاقد وتتضمن بطاقة الرقم القومي، المؤهل الدراسي، استمارة ٦ الصادرة من آخر جهة عمل مؤمن عليه فيها وصحيفة الحالة الجنائية (فيش وتشبيه)، على أقل تقدير.

بعد التوقيع على العقد من الطرفين (الممثل القانوني للجمعية أو من تخول له صلاحيات التوقيع على عقود التعيين من جهة والموظف من جهة أخرى) ويكون هناك فترة اختبار مدتها ثلاثة شهور وهي فترة يعطيها القانون ليتعرف الطرفين على طبيعة العمل ومن حق الطرفين إلغاء التعاقد خلال هذه المدة بدون إنذار.

حقوق وواجبات العاملين

هناك الحقوق التي يكفلها القانون للعاملين مثل الراتب الشهري، والتأمين الإجتماعي، والإجازات بأنوعها، وإجازات الوضع للنساء وخلافه. ولكن بالإضافة لذلك قد تقدم الجمعية حقوق أخرى للعاملين بها مثل بدل التعلم، المكافأة السنوية (أو تشجيعية لإنجاز مهمة خارج نطاق الوظيفة)، و التأمين الصحي.

وتنتظر الجمعية من الموظف في المقابل الالتزام والاجتهاد في عمله، والالتزام بالسلوك الحسن مع زملائه، تمثيل الجمعية بشكل مشرف، والعمل على نموها وتحقيقها لأهدافها.

تقييم الأداء

يتم عمل تقييم سنوي للأداء للتأكد من أن هناك حوار حول أداء الموظف وإعطائه النتائج، والتعليقات والتقييم الذي يساعده على معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه ووضع خطة مع مديره المباشر للتغلب على نقاط الضعف، أو تحسين نقاط القوة.

بعض الجمعيات تتبع ما يسمى بـ«تقييم ٣٦٠°» وهو تقييم الموظف من كل من يعملون معه (تقييم شامل)؛ من رئيسه المباشر، مرؤسيه، عملائه (في بعض الأحيان)، بعض الأشخاص من الإدارات الأخرى. وتتبع هذه الطريقة لضمان نزاهة عملية التقييم وحياديتها.

يكون تقييم الأداء السنوي هو أساس للترقية أو مجازاة/إنزاله لدرجة وظيفية أدنى أو فصل الموظف.

الاحتفاظ بالعاملين المميزين وطرق التشجيع والتقدير

من المهم جداً لأي جمعية (او شركة) أن تحتفظ بالموظفين المميزين الكفء والذين يعيشون قيم الجمعية ويعكسونها، فهؤلاء هم عماد نمو الجمعية واستدامتها.

الكثير يعتقد أن الطريقة الوحيدة للاحتفاظ بالعاملين هي من خلال إعطائهم زيادة في رواتبهم أو ترقية لمستوى وظيفي أعلى، ورغم أن هذا مهم جداً إلا أنه لا يكفي وحده، وإلا كيف نفسر ترك البعض لوظائف ذات رواتب مجزية وذهابهم إلى وظائف براتب أقل، أو ترك مستوى وظيفي معين وقبول مستوى أقل في مكان أخر؟



هنا يأتي دور العوامل التالية في الاحتفاظ بالعاملين المميزين:

- إعرف جيداً ما يحفز موظفيك، وقدم لهم هذا الحافز
- إعطهم الإحساس و الشعور بأنهم أصحاب أعمالهم Sense of Ownership
- وضح لهم المسار الوظيفي الذي تراه لهم
- بيئة العمل المرنة والودية غالباً ماتكون من أهم عوامل الاحتفاظ بالموظفين
- قدم لهم التحديات كي يشعروا دائماً أنهم يتعلمون شئ جديد
- وظف مهارتهم في عملهم، فمن يستطيع الرسم قد يكون مسئول عن تصميم المطبوعات الخاصة بالجمعية، والشخص الاجتماعي قد يكون مسئول عن تنظيم احتفاليات الجمعية، وهكذا
- كلما أمكن، كن على دراية بالظروف الشخصية للعاملين وقدر هذه الظروف، فنحن نتعامل مع بشر وليس مع آلات.

أما على الصعيد الآخر فقد تحتاج الجمعية لتوقيع الجزاءات على الموظفين الذين لا يؤدوون عملهم على الوجه المطلوب، ولكن لابد أن تكون أنواع التصرفات غير المقبولة للجمعية واضحة لجميع الموظفين، والجزاء المترتب على كل منها واضح أيضاً ويجب أن يتم وضع لائحة تنظيم عمل وجزاءات واعتمادها من الجهات الحكومية المختصة ووضعها بمكان ظاهر بالجمعية في حالة زيادة عدد العاملين عن ١٠ والأهم من ذلك، يجب تحقيق المساواة عند تطبيقها على الجميع.



نظم قانون العمل الجزاءات التي يمكن توقيعها على العامل ومنها الإنذار والخصم من الإجر أو تأجيل استحقاق العلاوة السنوية أو الحرمان من جزء منها أو تأجيل الترقية وقد تصل إلى حد الفصل من العمل وفقاً للقانون إذا اقترف الموظف اخطاء فادحة أو أهمل في عمله لدرجة تضر بالجمعية.

ونؤكد هنا مرة أخرى على أهمية الحوار والتقييم السنوي لأنه غالباً ما يقلل فرص حدوث مثل هذه الاخطاء من الموظفين.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- فريق العمل هو العامل الأساسي في نجاح أو فشل أي مشروع أو برنامج أو جمعية. اختيار فريق عمل كفء وقوي ويعكس شخصية وقيم الجمعية هو ما يضمن للجمعية النجاح والنمو والاستدامة.

- اختيار العاملين بالجمعية يجب أن يكون بناءً علي معايير تشمل، بالإضافة إلى الكفاءة الفنية، العوامل الشخصية من انسجام مع فريق العمل وقيم الجمعية، وكذلك الإيمان برسالة الجمعية وأهدافها.

- يجب علي الجمعية أن تدير الموارد البشرية بطريقة شفافة وحرفية، بداية من إعداد الوصف الوظيفي، ثم الاختيار والتعيين، ثم تحديد نوع العقد والرواتب، ثم تقييم الأداء وتقدير العاملين المميزين.

أسئلة للتفكر

- هل لدي جمعيتك القدرات المؤسسية لإدارة الموارد البشرية؟
- هل تعرف قدرات فريقك وطباعهم وشخصية كل منهم؟ وهل تستفيد من هذه القدرات والصفات الشخصية عملياً؟
- هل تذكر أحد العاملين السابقين في الجمعية الذين كنت تتمني لو أنه لم يترك العمل بها؟ لماذا ترك العمل بها؟ هل كان بالإمكان اثنائه عن قرار المغادرة؟ هل تعمل على الأبقاء على الموظفين المميزين لديك؟


القسم الثالث

علاقة الجمعيات الأهلية بَالأشخاص والجهات المختلفة

سنتناول في هذا القسم من الدليل شرح العلاقة بين الجمعيات الأهلية مع الاشخاص والجهات المختلفة. سنبدأ بشرح علاقة الجمعيات الأهلية بوزارة التضامن الاجتماعي، ثم نليها بشرح علاقتهم بشركائهم ومموليهم، بعدها سنوضح علاقتهم بالمتطوعين، ومجلس الإدراة والمستفيدين.

على خلاف القسم الثاني الخاص بإدارة العمليات- سيسلط هذا القسم الضوء -على أفضل التطبيقات الخاصة بالتعامل مع الأشخاص والكيانات المذكورة أعلاه.

الباب السابع: العلاقة مع الجهات الحكومية

علاقة الجمعيات الأهلية بوزارة التضامن الاجتماعي.

نبدأ هذا الباب بعلاقة الجمعيات الأهلية بوزارة التضامن الاجتماعي ويمكن تلخيص هذه العلاقة بأنها علاقة إشراف وتوجيه ورقابة فيما يتعلق بتنفيذ القوانين واللوائح المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية. يقنن القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ ولائحته التنفيذية كل ما يخص الأطر القانونية لعمل الجمعيات الأهلية. في هذا الجزء من الدليل ستتعرف على أفضل التطبيقات التي تساعد الجمعيات والمؤسسات الأهلية في تطبيق مواد القانون والالتزام بها دون التطرق لسرد وتفسير مواد القانون المختلفة.

من الجدير بالذكر هنا، التنويه إلى الأهمية القصوى لمعرفة الجمعية ودرايتها بكافة مواد القانون ولائحته التنفيذية وعلى تواصل دائم مع إدارة التضامن الاجتماعي التابعة لها لمعرفة أي تعديلات أو ممارسات أو تعليمات جديدة قد تكون أصدرتها وزارة التضامن الاجتماعي. حيث أن عدم العلم وعدم متابعة التعديلات التي قد تطرأ على القوانين، أو اللوائح أو التعليمات أو الممارسات الجديدة قد يؤثر سلباً على أنشطة الجمعية، و لذا من المهم التعرف والأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

١ الالتزام بقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ ولائحته التنفيذية ولائحة النظام الأساسي للجمعية ولائحتها الداخلية إن وجد:

كما ذكرنا في مقدمة هذا القسم فإنه من المهم جداً أن تكون الجمعية على دراية بكافة مواد القانون ولائحته التنفيذية وعلى تواصل مستمر مع جهة الإدارة التي تتبعها. ولكن كيف يمكن للجمعيات الإلمام بذلك؟ نوضح ذلك فيما يلي:

أ لابد من وجود مسئول عن تطبيق القانون في كل تعاملات الجمعية:
من الضروري جداً أن يكون لدى كل جمعية نسخة من القانون ولائحته التنفيذية والقرارات المختلفة الصادرة الخاصة بشئون الجمعيات. كما يجب أن يكون لديها شخص مسئول عن تطبيق القانون في كل تعاملاتها. هذا الشخص عادة ما يكون

أحد أعضاء مجلس الإدارة (في أغلب الأحيان يكون السكرتير العام ورئيس مجلس الإدارة في العلاقات والتعاملات القانونية وأمين الصندوق في العلاقات والتعاملات المالية) وعندما تبدأ الجمعيات في النمو غالباً ما يكون لديها محامي ومحاسب مسئولان عن العلاقات الحكومية وتطبيق القوانين واللوائح الجمعية ويراجع مجلس الإدارة على أعمالهم لضمان عمل الجمعية وفقاً للأطر القانونية والتأكد من تمام الالتزام بالقانون.

يسمح القانون أيضاً للجمعيات بانتداب أحد العاملين المدنيين بالدولة لمعاونتها في أداء رسالتها (مادة ٤٩ من اللائحة التنفيذية لقانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢). وفي هذا السياق فإن كانت الجمعية متعسرة في فهم أو تنفيذ بنود القانون فمن الممكن لها التقدم بطلب انتداب أحد العاملين في مديرية التضامن الاجتماعي وإذا تمت الموافقة على الطلب من الجهات المعنية، يتم الانتداب لمدة سنة قابلة للتجديد بناء على طلب الجمعية.

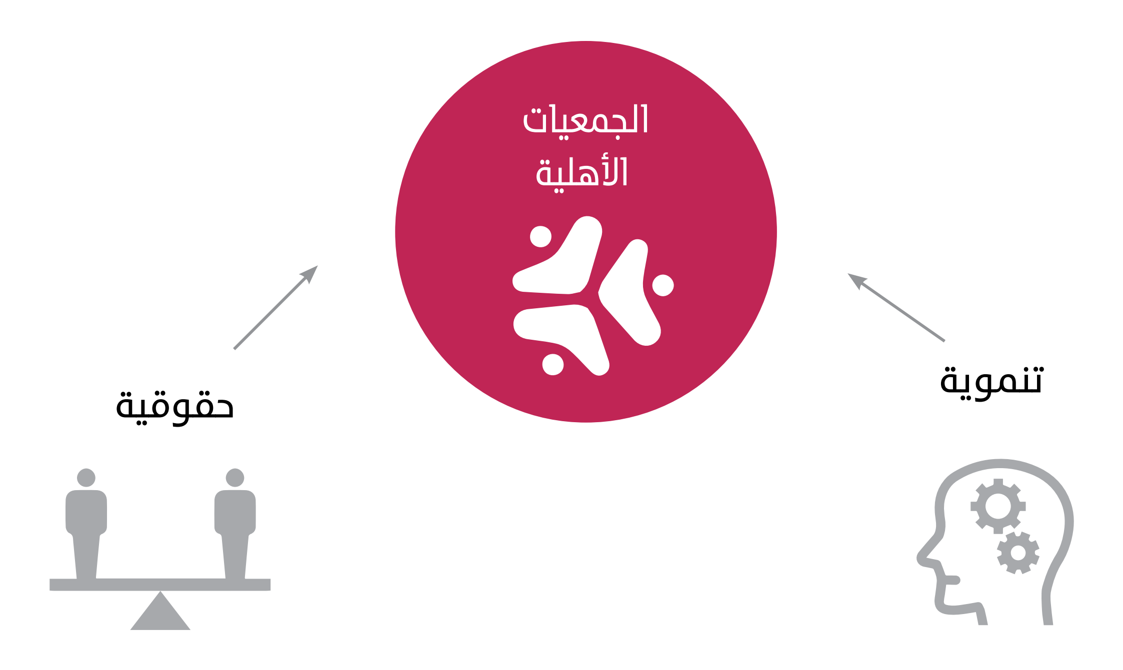
ب من المهم مراجعة المسئول القانوني (والمحاسب) قبل كتابة أي مقترحات أو التوقيع على أي عقود وخلافه مما يخص مشاريع الجمعية الأهلية للتأكد من الاتساق مع بنود القانون وتحاشي التعرض لأي مسائلة قانونية.
كثيراً مايقوم الفريق الفني بكتابة مقترحات لمشاريع أو التقدم للحصول على تمويل من جهات معينة دون أخذ مواد القانون أو اللوائح المنظمة في الاعتبار، مما قد ينتج عنه مخالفات قانونية قد تضر الجمعية الأهلية أو على أقل تقدير تعيق تنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع جهات خرى.

ج العمل على الالتزام بالمواعيد في تقديم الأوراق/التقارير الخاصة بالجمعية.
من المهم جداً معرفة مواعيد تقديم الأوراق أو التقارير التي تتطلبها جهة الإدارة من الجمعية الأهلية والالتزام بها، كمواعيد تقديم محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وطلب الموافقة على المنح، الميزانية العمومية وتقارير الأنشطة، الأوراق المعروضة على الجمعية العمومية العادية وغير العادية ومحاضر اجتماعاتها، إلخ.

٢ لماذا يعترض الكثيرون على قانون الجمعيات؟

وقبل أن ننهي هذا الجزء من الباب من الضروري أن نشير إلى أننا كثيراً ما نسمع من يعترض على قانون الجمعيات الحالي، أو يتخوف من القانون القادم ويصفه بالقسوة والصرامة ومن الضروري التوضيح هنا أن القانون الحالي ليس بالسئ ولكن ممارسات تطبيقة من الجهات الرقابية غالباً ما تكون أكثر تقييداً بكثير عن القانون نفسه. فمثلاً تنص المادة (٥٦) من لائحة

القانـون علـى حـق الجمعيـة فـي تلقـي التبرعـات مـن المنظمـات أو الهيئـات الأجنبيـة المصـرح لهـا بمباشـرة نشـاطها فـي مصـر وذلـك وفقـا لمـا يـرد بالاتفـاق المبـرم معهـا.... بشـرط قيـام الجمعيـة بإخطـار الجهـة الإداريـة المختصـة بقيمـة التبـرع والجهـة المتبرعـة. وعلـى الرغـم مـن أن القانـون هنـا يطلـب فقـط «إخطـار» أي مـن خـلال تقديـم محضـر مجلـس إدارة مذكـور فيـه قيمـة التبـرع والجهـة المتبرعـة، تـم اسـتثناء الكثيـر مـن الهيئـات المصـرح لهـا بالعمـل داخـل مصر مـن هـذه المـادة معاملتها معاملـة الجهـات الخارجيـة بتطبيـق المـادة ٥٨ مـن لائحـة القانـون والتـي تسـتوجب الحصـول علـى «موافقـة» الجهـة الإداريـة. أيضـاً فيمـا يخـص الموافقـات للحصـول علـى أمـوال مـن الخـارج، فـإن القانـون يلـزم الجهـة الإداريـة بالبـت فـي الطلـب المقـدم خـلال سـتين يـوم مـن تاريـخ تقديمـة ولكـن كلنـا نعـرف ان هـذه الطلبـات فـي أحسـن الاحـوال يتـم الـرد عليهـا خـلال ٣ أشـهر وفـي كثيـر مـن الأحيـان قـد يتأخـر البـت لمـدة عـام أو أكثـر.



لتوضيـح هـذه النقطـة يمكنـا أن نقسـم الجمعيـات الأهليـة إلـى نوعيـن؛ تنمويـة وحقوقيـة. الجمعيـات التنمويـة غالبـاً مـا تلعـب دوراً مسـاعداً للدولـة خاصـة إذا كانـت أنشـطتها متماشـية مـع خطـة الدولـة التنمويـة فـي المجتمعـات التـي تعمـل بهـا هـذه الجمعيـات. الشـيء الـذي قـد يؤثـر علـى هـذه العلاقـة ويأتـي بالمشـاكل هـو محاولـة بعـض الجمعيـات اسـتغلال عملهـا علـى الأرض لتحقيـق أهـداف سياسـية، فتصبـح المسـاعدات المقدمـة مـن قبـل الجمعيـة ماهـي إلا ثمـن لقيـام الفئـات المسـتهدفة بدعـم البرنامـج السياسـي لفصيـل مـا، وهـذه الجمعيـات تعطـي انطباعـاً سـيئاً عـن الجمعيـات والمؤسسـات التنمويـة عمومـاً ممـا يؤثـر بالسـلب علـى تعامـل الجهـات الرقابيـة مـع الجمعيـات وفـي هـذا الشـأن، يكـون عمـل الجمعيـة بعيـداً عـن أي أغـراض خفيـة سياسـية أو بصفـة عامـة مخالفـة للقانـون يزيـد مـن ثقـة الجهـات الرقابيـة بهـا وبالتالـي تتقـارب وجهـات النظـر وتقـل المشـكلات بينهمـا.

أما عن الجمعيات والمؤسسات الحقوقية، فهي بطبيعة الحال تعمل من أجل الضغط على متخذي القرار للحصول على حقوق من يدافعون عنهم مثل حقوق العمال/المرأة/الطفل/الانسان/الاقليات. ومثل هذه الأنشطة من السهل تسييسها.

الشراكات مع الجهات الحكومية عامة

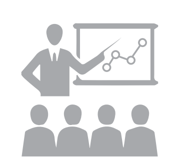
بالإضافة إلى علاقة الجمعية الأهلية بالجهة الرقابية متمثلة في وزارة التضامن الاجتماعي، قد تكون لها علاقات بجهات حكومية أخرى. حيث أن هذه الجهات لها الحق في إعطاء التصاريح بالعمل في أماكن تجمع الفئات المستهدفة التي تهتم بها أو تخدمها الجمعية، كالعمل في الجامعات، مراكز الشباب، مكاتب القوى العاملة، مدارس التعليم الفني، المستشفيات، المتاحف وخلافه.
كل هذه الأماكن ينظم العمل بها من خلال الوزارات التي تتبعها، كوزارة التعليم العالي، التعليم المهني، الآثار، الصحة وهكذا. فإذا أرادت الجمعية تعظيم نتيجة برامجها المختلفة والوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين فإشراك الجهات الحكومية المعنية كشريك في عملية التنمية يساعد في تحقيق هذا.

وفي حالة بناء هذه الشراكات فانه من المهم أن يكون هناك وضوح كامل بين الطرفين في شكل مكتوب (كمذكرة تفاهم) يتم من خلاله تحديد إطار العمل ومسئوليات وحقوق كل من الطرفين لتفادي أي سوء فهم قد ينشأ في المستقبل.

و من المهم أيضاً بناء مجموعة واسعة من الشراكات طويلة المدى مع الجهات الحكومية التي تعمل في المجالات التي تستهدفها وتهتم بها الجمعية وذلك لضمان استمرارية برامجها وقدرتها على الوصول إلى المستفيدين من خلال استغلال الموارد الحكومية المتاحة في هذا المجال.

كيف نبني دائرة من المساندين وسمعة طيبة تساعد على بناء علاقات إيجابية مع الجهات الحكومية

لكي تستطيع الجمعية بناء شراكات إيجابية وفعالة مع الجهات الحكومية فإنه من المهم أن يكون هناك قنوات مستمرة للتواصل مع هذه الجهات مثل:



حضـور ورش العمـل أو المؤتمـرات أو الاجتماعـات التـي تدعـو لهـا الجهـات الحكوميـة أو شـركائهم



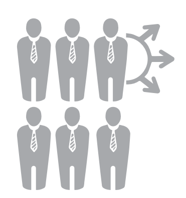
دعوتهم للحضور أو التمثيل في المؤتمرات التي تعقدها الجمعية



فـي بعـض البرامـج، مـن الممكـن أن يكـون هنـاك ممثـل للجهـة الحكوميـة المعنيـة فـي المجلـس الاستشـاري للبرنامـج



تقديـر وإظهـار ماتقدمـه الجهـة الحكوميـة مـن مسـاندة أو مـوارد للوصـول إلـى أهـداف المشـروع مـن خـلال القنـوات المختلفـة التـي تسـتخدمها الجمعيـة للتعريـف بنتائـج المشـروع (مثـل التقاريـر، ورش العمـل، خطابـات الشـكر، والمؤتمـرات)



مـن المهـم أيضاً معرفـة إذا مـا كان أحـد أعضـاء الجمعيـة أو المتطوعيـن لـه علاقـة مـع الجهـة الحكوميـة ويسـتطيع مسـاعدة الجمعيـة فـي الوصـول إلـى الأشـخاص المعنيـن الذيـن تريـد الجمعيـة التواصـل معهـم فـي الجهـة الحكوميـة. ومـع الوقـت ومـن خـلال عمـل الجمعيـة المسـتديم فـي مجـال تخصصهـا وبنائهـا لسـمعة جيـدة وقويـة سيسـاعدها هـذا علـى بنـاء شـراكات أقـوى مـع الجهـات الحكوميـة المختلفـة.

كل مـا سـبق لـن يكـون ممكنـاً إذا كانـت الجمعيـة الأهليـة لا تلتـزم بالقانـون ولديهـا مخالفـات ماليـة أو إداريـة مـن شـأنها إعاقـة أي تعامـل مـع جهـة حكوميـة. فـأول مـا تسـأل عنـه الجهـة الحكوميـة قبـل أن تتعامـل مـع أي جمعيـة أهليـة هـو مـدى التزامهـا بالقانـون – فاسـتثمار المـوارد والوقـت فـي بنـاء سـمعة طيبـة للجمعيـة يؤتـي دائمـاً بثمـاره.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- علاقـة الجمعيـات الأهليـة بـوزارة التضامـن الاجتماعـي هـي علاقـة إشـراف وتوجيـه ورقابـة فيمـا يتعلـق بتنفيـذ القوانيـن واللوائـح المنظمـة لعمل الجمعيـات الأهليـة.

- تتعامـل الجمعيـات أيضـا مـع العديد مـن الهيئـات الحكوميـة للوصول إلى الفئـات المسـتهدفة التـي تهتـم بهـا أو تخدمهـا الجمعية، كالعمـل فـي الجامعـات، مراكـز الشـباب، مكاتـب القـوى العاملـة، مـدارس التعليـم الفنـي، المستشـفيات، المتاحـف وخلافـه.

- مـن المهـم للجمعيـة أن تبنـى دائـرة مـن المسـاندين وسـمعة طيبـة تسـاعد علـى بنـاء شـراكات وعلاقـات إيجابيـة مـع الجهـات الحكوميـة.

أسئلة للتفكر

- هـل انـت (أو المسـئول القانونـي بالجمعيـة) علـى دراية كاملة بقانـون الجمعيات (قانون ٨٤ لسـنة ٢٠٠٢) ولائحتـه التنفيذية؟

- مـا هـي الهيئـات الحكوميـة التـي تتعامـل معهـا؟ كيـف تبنـي شـراكات وعلاقـات إيجابيـة معها؟

الباب الثامن: العلاقة مع الجهات الممولة

فـي هـذا البـاب سـنتطرق إلـى علاقـة الجمعيـة مـع الجهـات الممولـة. هـل لنـا أن نختـار مـن نتعامـل معهـم أم نقبـل العمـل مـع كل مَـن يطلـب منـا التعـاون معـه أو مـن يقـدم لنـا الدعـم المالـي؟ إذا كان لنـا أن نختـار فكيـف نفعـل هـذا؟ كيـف نجـد مجـالات الاهتمامـات المشـتركة ونتعـاون لتصميـم برنامـج ناجـح؟ مـاذا عـن التوتـر الـذي قـد يحـدث أثنـاء عمليـة التنفيـذ – كيـف نتعامـل معـه ونقـوم بحلـه؟ مـا الفـرق بيـن «ممـول» و«شـريك»؟ وأخيـراً كيـف نسـتثمر فـي بنـاء علاقـات طويلـة الأمـد مـع الشـركاء؟

اختيار الممولين

هنـاك العديـد مـن الجهـات الممولـة التـي تسـتطيع الجمعيـة التعامـل معهـا، فهنـاك جهـات التمويـل الثنائيـة أو القائمـة علـى تعـاون بيـن جهتيـن، (Bilateral Donors) وهـي برامـج التمويل المتفـق عليهـا بيـن بلدين، مثـل هيئـات التعـاون الدولـي الألمانية/الأمريكية/الدنماركيـة. وهناك جهـات التمويـل متعـددة الأطـراف (Multilateral Donors) وهـي التـي تتضمـن تمويـل مـن أكثـر مـن بلـد مثـل الاتحـاد الأوروبـي علـى سـبيل المثـال. وهنـاك أيضـاً المؤسسـات العالميـة أو المحليـة، وبعـض الجهـات الحكوميـة، وبرامـج المسـئولية المجتمعيـة للشـركات. كل هـذه مصادر مختلفـة للتمويـل. وكمـا ذكرنـا فـي القسـم الثانـي مـن هـذا الدليـل فـإن هنـاك أنـواع مختلفـة للتمويـل مثـل المنـح، تقديـم خدمـات بمقابـل، وهكـذا.

مـن الضـروري أان نختـار مِـن هـولاء مَـن سـنتعاون معهـم وكيـف سـننوع التمويـل الـذي تحصـل عليـه الجمعيـة. كمـا مـن المهـم أيضـاً أن يكـون ذلـك مدونـاً فـي سياسـة داخليـة للجمعيـة. فمثـلاً قـد تختـار بعـض الجمعيـات التعـاون مـع الجهـات المُمَولَـة المحليـة فقـط، ويكـون هـذا مناسـب للجمعيـات التـي تعمـل علـى تعزيـز فكـر الهويـة، أو حـل النـزاع السـلمي بيـن المجموعـات المختلفـة مثـلاً، فهـذه الجمعيـات مـن الضـروري أن تبقـى مسـتقلة وإلا قـد تواجـه اتهامـات بتسـيس برامجهـا واتبـاع أجنـدة المانـح ومانسـمعه مـن اتهمـات قـد لا تكـون صحيحـة فـي أغلـب الأحيـان ولكـن الجمعيـة فـي غنـى عنهـا إذا أرادت أن تعمـل فـي مثـل هـذه الميادين (أو الأماكـن) الحساسـة.

قد تختار جمعيات أخرى أن تركز على عقود تقديم الخدمات وليس المنح. وتكون هذه الجمعيات هي التي تسعى بشكل كبير أن يكون لديها استدامة مالية من الخدمات المختلفة التي تقدمها.

وعليه فليس هناك معيار معين لاختيار الممولين التي ستتعاون معهم الجمعية، ولكن ننصح بأخذ النصائح التالية في الاعتبار عند الاختيار وكتابة السياسة الداخلية الخاصة بذلك:



هل التعاون مع الجهة الممولة سيخدم أهداف الجمعية ويساعد الفئة المستهدفة؟

هل الجهة الممولة تتمتع بسمعة طيبة في مجال التنمية في مصر؟

ماهي البرامج التي سبق أن موّلتها هذه الجهة؟ وهل نفخر أن يكون مشروعنا على نفس القائمة؟

إذا أردت الالتزام بالقوانين وتحاشي أي مشكلات قانونية، قد تودي بحياة منظمتك، فلا تتعاون مع أي جهة على استعداد لتحويل الدعم المالي على حسابات شخصية للأفراد أو التعامل خارج الإطار الرسمي/القانوني.



ملخص هذه النقطة انه من المهم جداً دراسة ومعرفة الجهة الممولة التي نتعامل معها، ولا يكون الدعم المالي هو المؤشر الوحيد لاختيار التعاون مع هذه الجهة من عدمه.

إيجاد مجالات الاهتمامات المشتركة

بعد أن حددنا ما هي الجهات التي تكون الجمعية مستعدة للتعاون معها، من المهم أن نجد مجالات الاهتمام المشتركة بيننا وبين هذه الجهات. ومن المهم أيضاً متابعة أخبار الجهة الممولة التي ننتوي العمل معها، فمن الممكن أن تصدر طلب لتقديم مقترحات في مجالات عمل الجمعية. وتكون متابعة أخبار الجهة الممولة من خلال زيارة موقعهم الإلكتروني، قراءة النشرات الدورية التي يصدرونها، أو من خلال التقارير السنوية الخاصة بهم.من الممكن أيضاً، ومن المحبذ، أن نطلب الاجتماع مع أحد المسئولين في هذه الجهة.

وكما ذكرنا سابقاً، من الجيد أن يتم تقديم الجمعية إلى هذا المسئول من خلال صديق مشترك للجهتين ولكن إذا لم يكن هذا الشخص موجود فقم بالبحث عن المسئولين في الجهة الممولة غالباً ما يكون هناك جزء خاص بكيفية التواصل على الموقع الالكتروني- قم بارسال رسالة تطلب فيها مقابلته ولكن حدد لماذا واذكر نبذة بسيطة عن الجمعية.

التعاون لتصميم البرامج

في كثير من الاحيان لا يتم الإعلان عن «طلب للتقدم بمقترح مشروع» ، في مثل هذه الحالات تكون هناك مساحة أكبر لتصميم البرامج. من الضروري أن يكون هناك نقاش عميق حول مايريد الطرفان الوصول إليه من أهداف من خلال تنفيذ المشروع. هذا النقاش عادة مايتم من خلال عدة اجتماعات بين الفرق الفنية للجهتين والتي عادة ماتضم مديرين البرامج، ويتم خلال هذه المناقشات التوصل إلى بعض التعديلات لتتماشى مع اهتمامات الطرفين ووضعها في الاعتبار.

من الضروري جداً أيضاً خلال هذه المناقشات، أن يظل تركيزنا على الهدف الأساسي لتنفيذ المشروع حتى لانحيد عنه.

من المهم كذلك، أن يكون أساس تصميم البرنامج هو احتياجات الفئة المستهدفة، فالبرامج التي يتم تصميمها نظرياً في المكاتب، وهو ما يطلق عليه ال top-down (الرؤية من أعلى لأسفل)، تكون في معظم الأحيان بعيدة كل البعد عن احتياجات المجتمع. قم بإشراك الفئة المستهدفة في تصميم البرنامج كلما أمكن ، إما من خلال اللقاءات، أو الاستبيانات، أو مجموعات النقاش المركزة.



غالباً ما يتم هذا النوع من التعاون مع الجهة الممولة عندما يتكون للجمعية سمعة طيبة في مجال معين، وعلى هذا الأساس تهتم الجهة الممولة بالتعاون معها.

فمثلاً: قد تكون للجمعية سمعة طيبة في مجال الحفاظ على الحرف اليدوية من خلال استخدام التصميمات الحديثة وتدريب أجيال جديدة من الحرفيين، وتكون الجهة الممولة مهتمة بهذا المجال ولكن تريد تنفيذه في مكان جغرافي معين (خارج النطاق التي تعمل فيه الجمعية حالياً) فيتم الاتفاق على تنفيذ المشروع ولكن في محافظة معينة. وقد تكون الجمعية من الداعمين لرواد الأعمال الناشئين، ولكن الجهة الممولة مهتمة بقطاع معين من ريادة الأعمال، فيتم الاتفاق على إطلاق مسابقة لدعم رواد الأعمال ولكن تحديداً في هذا المجال. أو قد يكون للجمعية برنامج تدريبي معين للشباب والجهة الممولة تريد تنفيذه مع النشئ، فتقوم الجمعية بعمل بعض التعديلات لهذا البرنامج كي يناسب النشئ.

إدارة ما قد يحدث من توتر خلال مرحلة التنفيذ

غالباً ما قد يحدث بعض التوتر خلال عملية التنفيذ، فالتنفيذ على أرض الواقع مختلف عن تصميم البرامج على الورق (ولكن كلما كان للجمعية خبرة في مجال البرنامج المنفذ يساعد ذلك على أن يكون البرنامج المصمم واقعي) حتى ولو اتبعنا كل النقاط المهمة في تصميم البرنامج بطريقة سليمة.

يحدث التوتر في معظم الأحيان نتيجة لأحد أو لبعض الأسباب الآتية:

- **الوعود الزائدة**

قد يذهب البعض إلى إعطاء وعود غير واقعية لضمان الحصول على التمويل. وهذا ضار جداً في حقيقة الأمر لأنك تعلم جيداً عدم استطاعتك تقديم الخدمات التي تم الاتفاق عليها مما يؤثر سلباً على النتائج وعلى علاقة الجمعية بالجهة الممولة وعلى سمعتها بشكل عام.



تحاشى الوعود الزائدة وكن واقعياً فيما تتفق على تنفيذه. وإذا استطعت تنفيذ ما يزيد عنه فسيكون هذا إنجاز إضافي ومدعاة للافتخار.

- **تأخر التنفيذ عن الخطة التنفيذية الموضوعة**

في بعض الأحيان قد تتأخر الموافقات الحكومية اللازمة لبدء التنفيذ أو قد تستغرق المدة الأولية للإعداد و بدء التنفيذ وقت أكثر من المتوقع (فقد يتأخر تجهيز مقر المشروع أو تعين الفريق الذي سيعمل عليه، وهكذا).



ننصح هنا أن تعطي لنفسك الوقت الكافي للحصول على الموافقات والإعداد لبدء المشروع، ولكن إذا حدث ولم يكن هذا الوقت كافياً، فيجب عليك أن تخبر الجهة الممولة إلى أن هناك تأخر قد يحدث في الخطة التنفيذية مع توضيح أسبابه.

- **بعد بدء التنفيذ قد يحتاج البرنامج لبعض التعديلات ليتناسب بشكل أفضل مع احتياجات الفئة المستهدفة**

بعد بدء التنفيذ والتعامل مع الفئة المستهدفة ومعرفة حقيقة الوضع في المجتمع الذي نعمل فيه، قد يحتاج البرنامج إلى بعض التعديلات ليتناسب بشكل أحسن مع

الواقـع، فمثـلاً، قـد يكـون المقتـرح المقـدم مـن الجمعيـة فـي مجـال التشـغيل بـه عـدد معيـن سـيتم تشـغيله مـن خـلال مسـار التشـغيل الذاتـي وعـدد معيـن مـن خـلال التشـغيل لـدى الغيـر، وعنـد بدايـة التنفيـذ قـد نجـد أن الشـباب الـذي نعمـل معـه يفضـل بشـكل أكبـر أن يعمـل لـدى الغيـر بـدلاً عـن المجازفـة ببـدء مشـروعه الخـاص.



فمـن المهـم فـي هـذه الحالـة الرجـوع للجهـة الممولـة للتَنَاقُـش حـول إمكانيـة تغييـر الأعـداد المسـتهدفة فـي كِلا المسـارين.

- **طلب الجهة المُمَولة للمزيد من التقارير أو الوثائق التي لم يتم الاتفاق عليها مسبقاً**

قد تطلب الجهة الممولة مزيد من التقارير أو الوثائق التي لم يتم الاتفاق عليها مسبقاً.



قـم بتقديـم هـذه التقاريـر والوثائـق ولكـن لا تقـدم وعـوداً بتقديمهـا إذا لـم يكـن لـدى الفريـق الفنـي الوقـت الكافـي لكتابـة هـذه التقاريـر. قـد تطلـب مـن الجهـة الممولـة إضافـة موظـف إضافـي (وتغطيـة تكلفتـه) لفتـرة معينـة لإعـداد هـذه التقاريـر.

- **اختلاف تكلفة بعض بنود الموازنة عما تم الاتفاق عليه.**

فـي بعـض الأحيـان قـد تختلـف التكلفـة الحقيقيـة عـن تلـك التـي تـم توقعهـا فـي الموازنـة، فـي مثـل هـذه الأحـوال، لـو كان الانحـراف بنسـبة قليلـة غالبـاً مـا يُسـمح بالتحـرك بيـن بنـود الموازنـة (كاسـتخدام بعـض الفائـض فـي بنـد مـا لتغطيـة العجـز فـي بنـد آخـر) ولكـن إذا كان الاختـلاف كبيـراً (غالبـاً مـا يحـدث هـذا الفـرض فـي الموازنـات المقدمـة بالعمـلات الصعبـة ونـزول سـعر الصـرف عـن ذلـك الـذي تـم إعـداد الموازنـة عليـه) ففـي مثـل هـذه الحـالات يجـب الرجـوع للجهـة الممولـة لمناقشـة إمكانيـة رفـع الموازنـة أوتقليـص الأنشـطة.



لابـد ان يكـون هنـاك مـادة فـي العقـد تحـدد سـعر الصـرف وكيفيـة التصـرف فـي حالـة مـا إذا زاد أو قـل عماتـم الاتفـاق عليـه.

أمـا إذا كان الانحـراف كبيـراً وحـدث نتيجـة لخطـأ مـن الجمعيـة ففـي أكثـر الأحيان سـيتوجب عليهـا الالتزام بمـا تـم تقديمـة. لهـذا نشـدد علـى أهميـة مراجعـة الميزانيـة مـرة واثنين وثلاثـة قبـل تقديمها.

- **تأخر الدفعات المالية من قبل الجهة الممولة**

قـد تتأخـر الدفعـات الماليـة مـن الجهـة الممولـة عـن تاريـخ اسـتحقاقها لعـدة أسـباب منهـا علـى سـبيل المثـال، عـدم إقـرار التقاريـر الماليـة المقدمـة مـن الجمعيـة، أو تأخـر المسـئول عـن القيـام بإجـراءات التحويـل. مـن المهـم أن نكـون علـى درايـة بمواعيـد الدفعـات وأسـباب تأخـر أي منهـا ومحاولـة معالجتـه ..



أمـا إذا زاد التأخيـر لدرجـة أن تنفيـذ الأنشـطة أصبـح مهـدداً، فلابـد مـن إعـلام الجهـة الممولـة بموقـف المشـروع المالـي ومـا إذا كانـت سـتضطر الجمعيـة إلـى إيقـاف الأنشـطة لحيـن الحصـول علـى الدفعـات الماليـة المتأخـرة.

- **إضافة أجزاء اخرى للبرنامج من قبل الجهة الممولة لم يتم الاتفاق عليها مسبقاً**

فـي بعـض الأحيـان قـد يحـدث بعـد بـدء تنفيـذ البرنامـج أن تطلـب الجهـة الممولـة إضافـة بعـض الأنشـطة (أو زيـادة أعـداد المسـتهدفين) علـى خـلاف مـا تـم الاتفـاق عليـه. مـن الجيـد أن نسـتوعب مثـل هـذه الطلبـات طالمـا أنهـا فـي حـدود المعقـول، ولكـن إذا كان ذلـك سـيضغط ويؤثـر علـى ميزانيـة المشـروع فمـن المهـم مناقشـة زيـادة الميزانيـة لاسـتيعاب هـذه الطلبات.



مـن المهـم جـداً أيضـاً أن نتأكـد مـن أن مـدة المشـروع تسـمح بهـذه الزيـادات وإلا لـزم التفـاوض علـى مـد مـدة المشـروع أيضـاً وليـس فقـط الميزانيـة.

- **تغيير في إدارة أحد الشركاء الداعمين، وتغير اهتماماتهم**

قـد يحـدث تغييـر فـي فريـق إدارة أحـد الشـركاء، ومـع هـذا التغييـر قـد يحـدث تغييـر فـي الاهتمامـات والتوجهـات ممـا قـد يؤثـر سـلباً علـى دعمهـم للمشـروع أو مايقدمونـه مـن خدمـات أو مـوارد تسـاعد فـي تنفيـذ المشـروع.



مـن المهـم مناقشـة هـذا التغييـر وآثـاَرّه مـع الممـول والاتفـاق علـى كيفيـة التعامـل مـع الوضـع الجديـد.

يوجـد طريقتيـن للتعامـل مـع النقـاط السـابقة؛ الطريقـة الأولي؛ هـي محاولـة تفاديهـا أو التخطيط لإدارتهـا قبـل حدوثهـا (pre-emptive actions) أمـا الطريـق الثانيـة؛ هـي إدارة الأزمـة بعـد حدوثهـا. كلمـا كان للجمعيـة وفريـق العمـل خبـرة فـي تنفيـذ وإدارة المشـاريع كلمـا كان لديهـم القـدرة علـى توقـع المشـاكل وتفاديهـا قبـل حدوثهـا، مـن خـلال بعـض الأسـاليب الآتيـة مثل:



القدرة على توقع المشاكل وتفاديها

- الأسـاس هـو المصداقيـة والحفـاظ علـى علاقـة ود مـع الجهـة الممولـة لأن ذلـك يسـاعد كثيـراً فـي تفـادي التوتـر أو النـزاع

عنـد التفـاوض أثنـاء التعاقـد، يجـب الحـرص علـى النـص علـى أن تاريـخ بدايـة العمـل فـي المشـروع يبـدأ بعـد الحصـول علـى كل الموافقـات اللازمـة للتنفيـذ لتفـادي أن يكـون المشـروع متأخـراً قبـل أن يكـون للجمعيـة قـدرة علـى البدايـة



القدرة على توقع المشاكل وتفاديها

- اذا كان هناك العديد من المستجدات في المشروع المراد تنفيذه، فقد تقوم الجمعية بإضافة مرحلة تجريبية (في المقترح المقدم للمشروع) لفهم الوضع الواقعي بطريقة عملية وبناءً على نتائج هذه المرحلة يتم تعديل أنشطة المرحلة التالية لتنفيذ المشروع.

- أما بالنسبة للموازنة، فمن الحكمة أن يتم النص في التعاقد على السماح بالتحرك بين بنود الميزانية في حدود ١٠٪ من قيمة البند دون الحاجة إلى موافقة الجهة الممولة.

الأسلوب الآخر هو التعامل مع الأزمة عند حدوثها، ومن الجدير بالذكر هنا، أنه غالباً ما سيحدث بعض التغيرات أثناء التنفيذ التي مهما حاولنا تفاديها وقد ينتج عنها بعض التوتر، في مثل هذه الحالات يمكن اتباع الآتي كي نستطيع حل المشكلة القائمة في نطاق المهنية والحرفية:



إدارة الأزمة

- من المهم جداً أن نكون على دراية كاملة بكل وثائق المشروع (المقترح، العقد، المراسلات، السياسات الداخلية، إلخ) فهذا هو الأساس لحل أي توتر قد يحدث.

- كن على دراية بكل تفاصيل المشروع وقم بإرشاد فريقك (مدير المشروع ومدير المشروعات)، ولكن حد من تدخلك إلا إذا كان أمراً لازماً

- من المهم أن يكون هناك خطوط دفاع متعددة – فإذا لم يتمكن مديري المشروع في الجهتين من حل المشكلة القائمة، يتدخل مدير المشروعات بالجمعية بالتحدث مع المسئول عن المشروع، إن لم يأتي هذا بثماره فقد يتدخل المدير التنفيذي، وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى تدخل أحد أعضاء مجلس الإدارة. هذا مايسمى بالتصعيد (escalation).

- أخبر رئيسك بكل مايحدث للتأكد من أنه على دراية بالتفاصيل إذا لزم الأمر تدخله.

- لابد أن تبقى هادئاً ومهنياً طوال الوقت، إذا كان هناك احتداد

مـن أحـد أطـراف الجهـة الممولـة فـي خـلال مكالمـة تليفـون مثـلاً، فاطلـب منـه بـذوق التـزام المهنيـة أيضـاً.

- إبـدأ دائمـاً بإيجابيــة واظهــر نيتــك ورغبتــك فــي حــل المشــكلة الموجــودة لاســتكمال باقــي أنشــطة وأهــداف المشــروع.

- لا تنزلـق إلـى الصراعـات الشـخصية، وإذا شـعرت أن جـزء مـن الأزمـة أصبـح شـخصي، استشـر أحـد زملائـك للتأكـد مـن أنـك تلتـزم الحياديـة.

- قـم بتوثيـق كل مـا يتـم خـلال أي مناقشـات سـواء كانـت تليفونيـة أو اجتماعات.



يفضـل حـل هـذه التوتـرات مـن خـلال التعـاون واسـتيعاب متطلبـات الجهـة الممولـة كلمـا أمكـن . إذا كانـت طلبـات الجهـة الممولـة خـارج نطـاق مـا تـم الاتفـاق عليـه وقـدرات الجمعيـة الفنيـة أو الماليـة فلابـد مـن توضيـح هـذا والاعتـذار عنـه بطريقـة مهنيـة ومهذبـة.

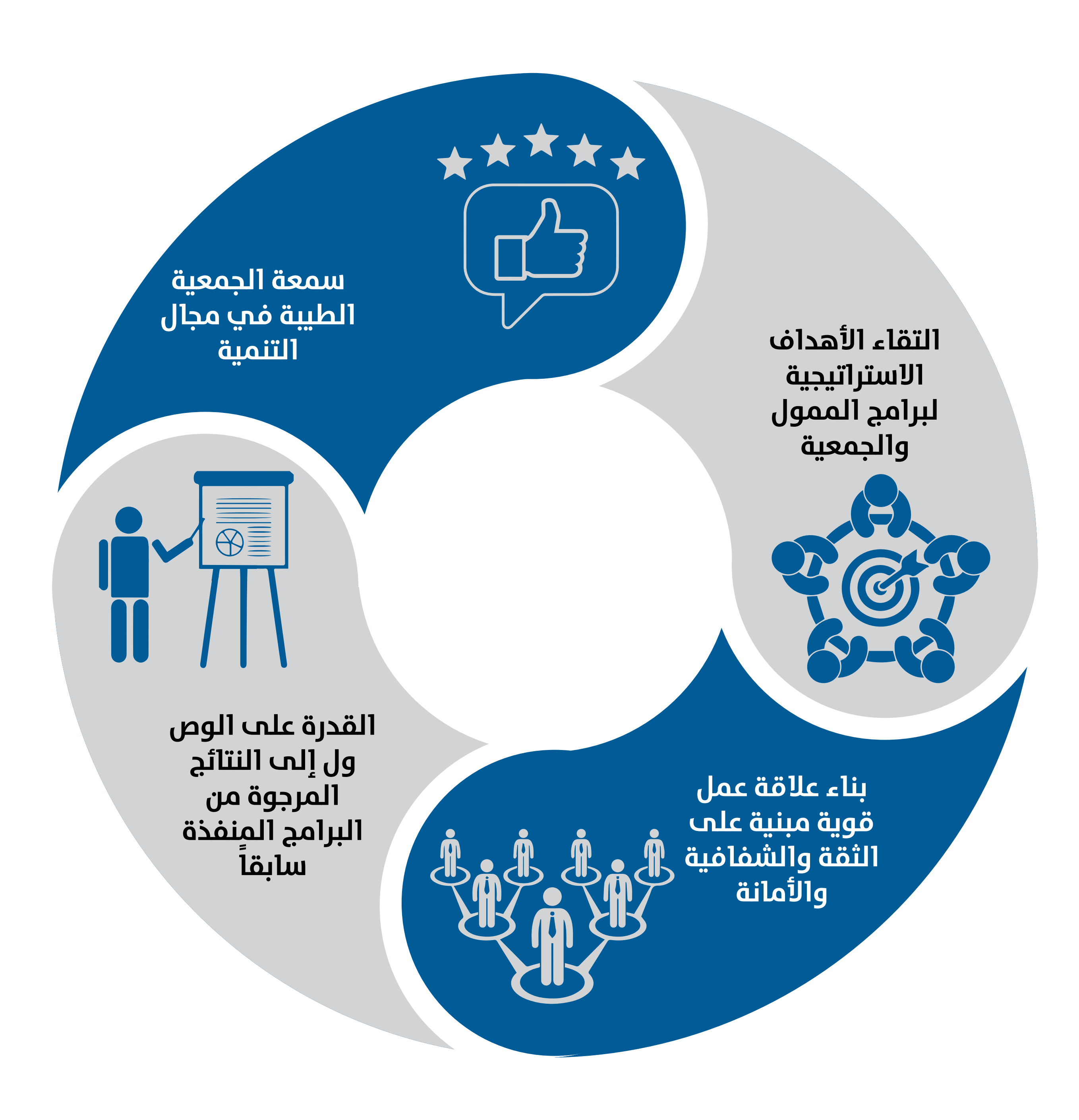
وقبـل أن ننهـي هـذا النقطـة، مـن الضـروري توضيـح أن الجمعيـة «شـريك علـى قـدم المسـاواة» equal partner مـع الجهـة الممولـة. ونذكـر بذلـك هنـا لأنـه فـي كثيـر مـن الأحيـان تنظـر الجمعيـة متلقيـة التمويـل لموقـف الممـول علـى أنـه دائمـاً صاحـب القـرار النهائـي لانـه مـن يملـك المـال، ونقـول هنـا أن دور الجمعيـة هـو تحويـل هـذا المـال إلـى أنشـطة ونتائـج يفخـر بهـا الطرفيـن، وعليـه فلابـد مـن فهـم هـذا وعـدم الإنصيـاع لطلبـات قـد تكـون خـارج قدراتنـا لمجـرد اعتقادنـا انـنا دائمـاً فـي الموقـف الأضعـف.

من «ممول» إلى «شريك»

فـي بعـض الأحيـان، نتعامـل مـع مموليـن ونجـد لديهـم اهتمـام ورغبـة في العمـل مـع الجمعية علـى رفـع قدراتهـا، أو مسـاعدتها علـى النمـو بـدلاً مـن الاهتمـام بالمشـروع الـذي يتـم تنفيذه فقـط. مثـل هـؤلاء المموليـن يصبحـون شـركاء مسـتمرين. غالبـاً مـا يكـون لـدى هـؤلاء مرونـة وتفهـم لمـا تقابلـه الجمعيـة مـن تحديـات.
مـن المهـم جـداً أن تًحتـرم الثقـة المتبادلـة مـع هـؤلاء الشـركاء، والاعتـراف بفضلهـم وشـكرهم فـي مختلـف المناسـبات كلمـا أمكـن. مـن المهـم أن تشـركهم أاضـاً فـي خططـك المسـتقبلية واقتـراح كيفيـة دعمهـم لهـذه الخطـط.

بناء برامج وعلاقات طويلة الأمد

بنـاء علاقـة طويلـة الأمـد مـع المموليـن تجعـل منهـم شـركاء فـي التعـاون علـى تصميـم وتنفيـذ العديـد مـن البرامـج معـاً. ومـن الأسـباب التـي تمهـد لقيـام مثـل هـذه الشـراكات:



النقاط الرئيسية في هذا الباب

- هنــاك العديــد مـن الجهـات المولــة التـي تسـتطيع الجمعيــة التعامـل معها، سـواء محليـة أو أجنبيـة، أو خاصـة أو حكوميـة. ومــن الضــروري للجمعية أن تختــار بدقة مــن ســتتعاون معهــم وكيــف ســتنوع مصادر التمويــل الــذي تحصـل عليه لعـدم الاعتمـاد علـي جهـة ممولـة واحـدة.

- يجـب علـى الجمعيـة إدارة أي توتـرات مـع الجهـات المانحـة، والتـي قـد تكـون بسـبب تأخيـراً فـي تنفيـذ المشـروع أو تمويلـه، أو تغييـرات فـي المشـروع مـن أي مـن الطرفيـن.

- بنــاء علاقــة طويلــة المـدى مبنيـة علـى الثقـة مــع المموليــن تجعــل منهــم شــركاء فــي التعــاون علــى تصميــم وتنفيـذ العديــد مــن البرامـج.

أسئلة للتفكر

- مَـن مِـن الجهـات المانحـة الحاليـة لجمعيتـك يمكنـك أن تطـور العلاقـة معهـم إلـى علاقـة شـراكة طويلـة المـدى ومبنيـة علـى الثقـة والتعـاون؟ وكيـف يمكنك عمـل ذلـك؟

الباب التاسع: العلاقة مع الفئات المختلفة ذات المصلحة «مجلس الإدارة، المتطوعين، المستفيدين»

في هذا الباب سنتعرف على علاقة الجمعية مع الفئات المختلفة ذات المصالح. قمنا بحصر هذه الفئات إلى خمس مجموعات محددة؛ الأعضاء، مجلس الإدارة، المتطوعين، المستفيدين، والموظفين. وحيث أن علاقة كل هؤلاء بالجمعية تتأثر بكيفية اتخاذ القرار داخلها، سنتطرق إلى أُسس الحوكمة داخل الجمعيات الأهلية.

الحوكمة داخل الجمعيات الأهلية

المصدر: http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf
ماهي الحوكمة؟ يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة ببساطة على أنها «عملية صنع وتنفيذ القرارات». للحوكمة الرشيدة ثمانية أركان أساسية هي: المشاركة، التوافق، المسائلة، الشفافية، التجاوب، الفعالية والكفاءة، الإنصاف، الشمولية، واتباع سيادة القانون.



مؤشرات تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية

المصدر: http://www.ecma.org.eg/Arabic/al_altzam.htm

من الضروري أن تجسد الجمعيات الأهلية هيكلياً في بنيتها المؤسسية القيم والاتجاهات التي تنطوي عليها الحوكمة، وهي القيم التي يمكن تحديدها في الآتي: القدرة على توفير التمويل، والديمقراطية الداخلية، والمسائلة والشفافية، وأخيراً التمكين ونوالي توضيح ذلك فيما يلي:

١ القدرة على توفير موارد للجمعية

يعد توفير التمويل اللازم لعمل الجمعية الأهلية من أهم المشكلات التي تواجهها عموما، وخاصة في ظل ندرة مصادر التمويل وعدم توافر أنظمة محاسبية دقيقة بهذه الجمعيات واختلاف التوجهات بينها وبين المانحين، فضلاً عن وجود قيود قانونية على اللجوء لمصادر تمويل أجنبية في كثير من الأحيان، لذلك فإن تحقيق إدارة رشيدة داخل الجمعية في مجال التمويل يقتضي النظر إلى مصادر التمويل والقدرة على ضمان استمراريتها ووجود بدائل لها، بالإضافة إلى تحقيق إدارة محاسبية سليمة.

٢ المشاركة والديمقراطية الداخلية

تعد قدرة الجمعية على تعبئة جهود الأفراد والكيانات وجذبهم للدخول في عضويتها معياراً مهماً للحكم على الإمكانات المؤسسية لها وقدرتها على تحقيق إدارة ديمقراطية بداخلها، وذلك من خلال ثلاثة مستويات: الأول هو مستوى المشاركة ويعني عدد أعضاء الجمعية ودرجة انتظامهم في حضور الاجتماعات ومشاركتهم في اللجان الفرعية ومداومتهم على تسديد اشتراكاتهم السنوية. أما الثاني فهو معدل دوران النخبة ويشير إلى معدل تغيير قيادات الجمعية من خلال انتخابات دورية تنافسية نزيهة. ويتعلق المستوى الثالث بدرجة مشاركة المرأة في الجمعيات الأهلية.

٣ المسائلة والشفافية

تتلازم و تتشابك المسائلة والشفافية داخل الجمعيات الأهلية، ويؤدي تعميق أي منهما إلى تعزيز الأخرى، وتعني المسائلة قيام القيادات داخل الجمعية بتقديم كشف حساب عن طبيعة أدائها لواجباتها إلى عدة جهات هي الحكومة، والمستفيدين، والممولين والأعضاء. أما الشفافية فتعني حرية الاطلاع على مفردات سير العمل داخل الجمعية والوصول إلى البيانات التي تتناول نشاطها ومصادر تمويلها وعلاقاتها بالمانحين والحكومة والجمعيات الأخرى.

٤ التمكين وتنمية الموارد البشرية

يشير التمكين في نطاق الجمعيات الأهلية إلى تعزيز قدرة أعضاء الجمعية والعاملين بها على الاتصال الأفضل بالموارد المتاحة، فهناك التمكين الإداري، أي نشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أرجاء الجمعية، وهناك التمكين المهاري ويعني نقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل في إطار من الثقة والأعتماد على الذات.

هذه الأسس هي التي تحكم كل تعاملات الجمعية الأهلية. و تلك السبل في تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية مفصل أغلبيته في قانون الجمعيات. وقد تلجأ الجمعيات إلى إضافة بعض المعايير الأخري (بما لا يتنافى مع نص القانون) في لائحتها الداخلية أو السياسات الخاصة بها.

علاقة الجمعية بمجلس الإدارة:

تنص المادة ٣٢ من قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢على أن:
«يكون لكل جمعية مجلس إدارة يتكون من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد على خمسة عشر وفقاً لما يحدده النظام الأساسي، تنتخبهم الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات، على أن يجري تجديد انتخاب ثلث أعضاء المجلس بدلاً ممَن تنتهي عضويتهم بطريق القرعة كل سنتين.»

كما تنص (المادة ٣٧ من ذات القانون على أن «يتولى مجلس إدارة الجمعية إدارة شئونها، وله في سبيل ذلك القيام بأي عمل من الأعمال عدا تلك التي ينص هذا القانون أو النظام الأساسي للجمعية على ضرورة موافقة الجمعية العمومية عليها قبل إجرائها. ويكون لمجلس الإدارة رئيس يمثل الجمعية أمام القضاء وقبل الغير.»

وكذلك تنص الفقرة الأخيرة من المادة ٣٨ من القانون ذاته على أن « ..... وعلى مجلس الإدارة إفادة الجهة الإدارية بالقرارات التي تصدر عنه أو عن الجمعية العمومية وذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صدورها.»

بخلاف ما هو وارد بالمواد من ٣٨ إلى ٤٢ بنموذج لائحة النظام الأساسي المعد من قبل الحكومة والذي تستخدمه كل الجمعيات والمؤسسات الأهلية، فإن موقع دليل الجمعيات www.ngohandbook.org يشرح المسئوليات الأساسية لمجلس إدارة الجمعيات الأهلية ونلخصها فيما يلي:



إن المسـئوليات الأساسـية لمجلـس إدارة أي جمعيـة هـي الإشـراف علـى عمليـات الجمعيـة المختلفـة . وعلـى هـذا الأسـاس فمجلـس إدارة الجمعيـة هـو المسـئول قانونيـا وماليـاً وادبيـاً عـن الجمعيـة.

الخمس مسئوليات التالية تلخص أهم مسئوليات مجلس الإدارة ككل:

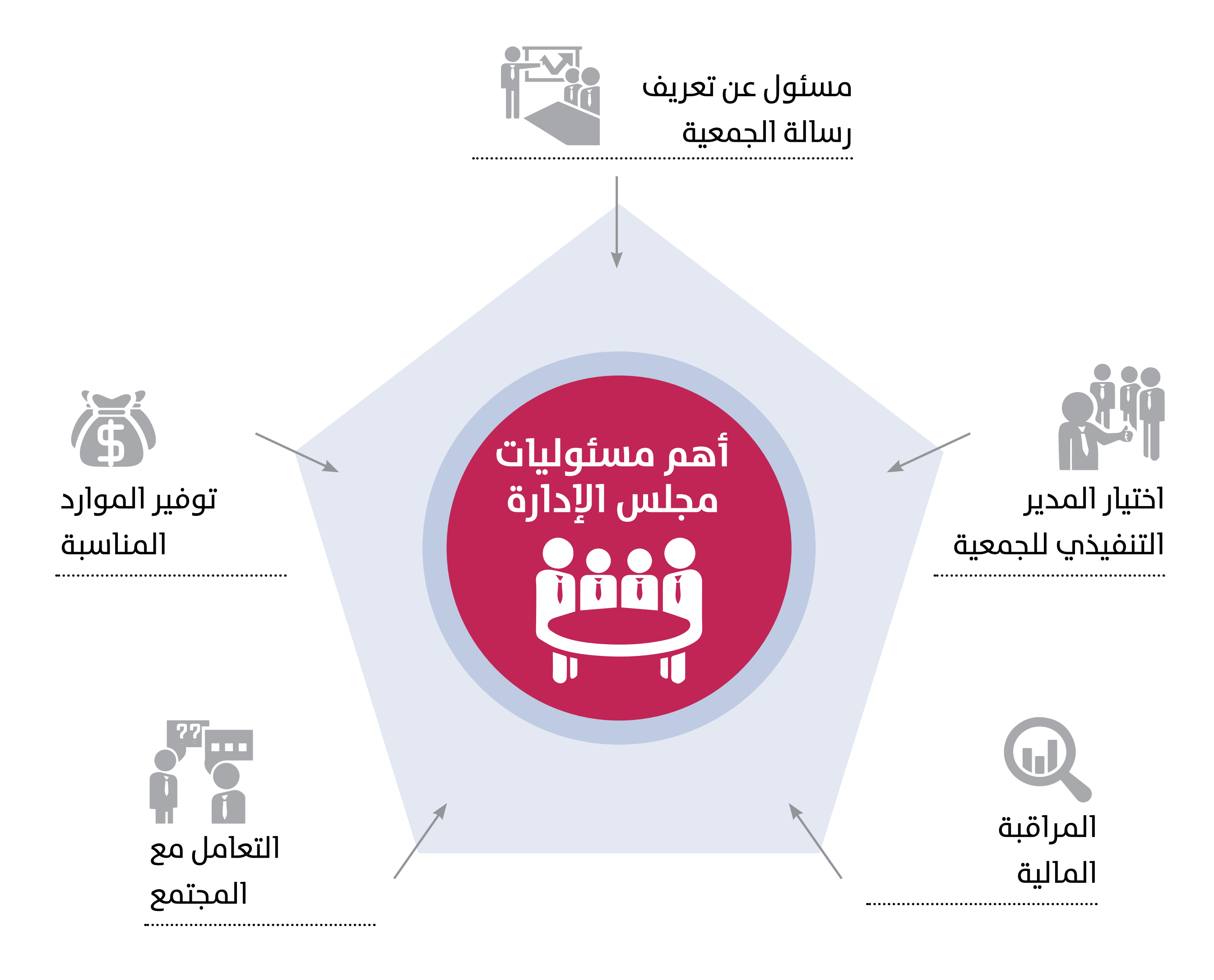
١ **مجلـس الإدارة مسـئول عـن تعريـف رسـالة الجمعيـة.** ولكـن هـذه الرسـالة ليسـت منحوتـه فـي الصخـر فمـن المهـم أن يراجعهـا مجلـس الإدراة دوريـاً لتحديـد مـا إذا كانـت تتطلـب أي تعديـل.

٢ **اختيـار المديـر التنفيـذي للجمعيـة والعمـل معـه.** دور مجلـس الإدارة فـي اختيـار المديـر التنفيـذي هـو مـن أهـم أدواره حيـث ان هـذا الشـخص سـيصبح مسـئول عـن إدارة الجمعيـة ككل. لابـد لمجلـس الإدارة أن يتفـق علـى الكفـاءات ونـوع الشـخصية التـي يريدونهـا فـي هـذا المنصـب والتـي لابـد ان تتناسـب مـع رسـالة الجمعيـة وأهدافهـا. مـن أهـم مسـئوليات مجلـس الإدارة فـي هـذه النقطـة أن يتفهمـوا الفـرق بيـن مسـئوليتهم ومسـئوليات المديـر التنفيـذي؛ فعلـى سـبيل المثـال، لابـد أن يكـون مجلـس الإدارة علـى علـم بـأن مسـئوليتهم الأساسـية هـي حوكمـة (governance) الجمعيـة أمـا المسـئولية الأساسـية للمديـر التنفيـذي هـي إدارة الجمعيـة واختيـار كل الموظفيـن. وكمـا ينبغـى علـى المديـر التنفيذي أن يسـاند مجلس الإدارة، فعلـى مجلـس الإدارة العمـل جيـداً مـع المديـر التنفيـذي ومسـاندته فـي قراراتـه.

٣ **المراقبـة الماليـة:** مجلـس الإدارة مسـئول مسـئولية كاملـة عـن الرقابـة الماليـة وكيفيـة اسـتخدام أمـوال الجمعيـة. كمـا يضـع مجلـس الإدارة السياسـات الماليـة الخاصـة بالجمعيـة. كمـا يسـاعد فـي الإعـداد والموافقـة علـى الميزانيـة العموميـة والحسـابات الختاميـة للجمعيـة. يجـب أن يتسـلم مجلـس الإدارة التقاريـر والقوائـم الماليـة والميزانيـة المعتمـدة مـن مراقـب الحسـابات الخارجـي قبـل عرضهـا علـى الجمعيـة العموميـة لاعتمادهـا.

٤ **توفيـر المـوارد المناسـبة:** مـن مسـئوليات مجلـس الإدارة العمـل علـى اجتـذاب مموليـن كبـار للجمعيـة.

٥ **التعامـل مـع المجتمـع:** مجلـس الإدارة يكـون صـوت الجمعيـة. مـن المهـم أن يعبـر عـن أهدافهـا ورسـالتها حتـى يتثنـى للمجتمـع فهمهـا. كمـا لابـد لمجلـس الإدارة أن يسـمع لاحتياجـات المجتمـع الـذي تعمـل بـه الجمعيـة والعمـل علـى تقديـم الخدمـات لسـد هـذه الاحتياجـات.



وليتسنى لمجلس الإدارة القيام بمسئولياته فقد أوجب القانون أن يجتمع أعضائه مرة كل ثلاثة أشهر على الأكثر لمراجعة الأداء المالي والفني للجمعية. وفي الجمعيات الأهلية حديثة النشأة، غالباً ما يقوم مجلس الإدارة (أو بعض أعضائه) بأعمال الإدارة اليومية للجمعية (وقد يكون مسئول عن تنفيذ بعض البرامج). أما في الجمعيات الأكبر حجماً وذات الخبرة والقدرة المالية، فيعين مجلس الإدارة مدير تنفيذي للجمعية (والذي يقوم بدوره بالمشاركة في تعيين باقي موظفي الجمعية كما هو متفق عليه) يكون مسئول عن الإدارة اليومية للجمعية، ويبقى لمجلس الإدارة الجزء الرقابي.

كيف تستفيد الجمعية الأهلية من مجلس إدارتها بطريقة استراتيجية:

من أكبر واهم موارد الجمعية الأهلية هو مجلس أدارتها. فبجانب دوره الرقابي والتنظيمي، فإن مجلس الإدارة في كثير من الأوقات يقدم المعرفة، أو يكون مَنفَذ لكثير من الشبكات، وفي بعض الأحيان مصدر للموارد المالية، هذا بالإضافة إلى الوقت الذي يعطيه للجمعية. كل هذه الموارد إذا تم تفعيلها واستخدامها بالطريقة المثلى تساعد الجمعية في الوصول إلى أهدافها. فعلى سبيل المثال:



مـن حيـث تقديـم المعرفـة: فقـد يكـون بعـض أعضـاء مجلـس الإدارة ذوي خبـرة ومعرفـة فـي مجـال عمـل الجمعيـة، هـذه الخبـرة والمعرفـة تسـاعد كثيـراً في التخطيـط للبرامـج والأنشـطة التـي سـتقوم بهـا، أو قـد يكـون بعـض الأعضـاء لهـم خبـرة فـي مجـال القانـون ممـا يسـاعد الجمعيـة علـى تطبيـق القانـون بشـكل سـلس وتحمـي الجمعيـة مـن الوقـوع فـي الأخطـاء القانونيـة التـي قد تهـدد وجودهـا. وهكـذا فقـد يكـون للبعـض خبـرة فـي التدريـب أو التسـويق أو التخطيـط. مـن المهـم أن يكـون مجلـس الإدارة والفريـق التنفيـذي للجمعيـة علـى درايـة بمختلـف الخبـرات والمعـارف التـي يتمتـع بهـا أعضـاء مجلـس الإدارة للاسـتفادة منهـا علـى الوجـه الأمثـل.



مَنْـفَذ للشـبكات المختلفـة: مـن أهـم الأدوار التـي يلعبهـا مجلـس الإدارة هـي توصيـل الجمعيـة بالشـركاء المحتمليـن. يحـدث هـذا مـن خـلال تقديـم الفريـق التنفيـذي (سـواء كانـوا مـن الموظفيـن فـي الجمعيـات الكبيـرة أو المتطوعيـن فـي الجمعيـات حديثـة النشـأة) إلـى مختلـف الشـركاء، سـواء أكانـوا مـن المموليـن، أو القطـاع الخـاص او الجهـات الحكوميـة.



الدعـم المالـي: فـي كثيـر مـن الاحيـان يقـدم أعضـاء مجلـس الإدارة الدعـم المالـي للجمعيـة مـن خـلال تبرعاتهـم الشـخصية.



تقديـم الوقـت: قـد يقـدم بعـض أعضـاء مجلـس الإدارة جـزء مـن وقتهـم للمسـاعدة فـي أنشـطة الجمعيـة المختلفـة.



لابـد لرئيـس مجلـس الإدارة والفريـق التنفيـذي فهـم الدوافـع المختلفة لأعضـاء مجلس الإدارة لكـي يكونـوا فـي المجلـس، كمـا أنـه مـن الضـروري أيضـاً معرفـة وقتهـم المتـاح وكيـف يـودون اسـتخدام هـذا الوقـت لمسـاعدة الجمعيـة، هـذا بالإضافـة إلـى الدرايـة بقـدرات وخبـرات ومهـارات ومعرفـة كل منهـم حتـى يتسـنى تعظيـم الانتفـاع مـن مـورد «مجلـس الإدارة» بطريقـة فعّالـة.



مـن الضـروري هنـا ان نذكـر انـه فـي بعـض الاحيـان يكـون اعضـاء مجلـس إدارة الجمعيـة ليـس لديهـم كل الخبـرات او المعـارف المطلوبـة لمسـاعدة الجمعيـة؛ فـي مثـل هـذه الاحـوال قـد يسـاعد بنـاء مجلـس استشـاري (advisory board) لديـه الخبـرات والمعـارف المطلوبـة فـي سـد هـذه الفجـوة.

علاقة الجمعية بالمتطوعين

المتطوعين هم قلب أي جمعية أو مؤسسة أهلية. تستطيع الجمعية، من خلال الاستفادة بوقتهم ومجهوداتهم التي يقدمونها، تقديم الكثير من الخدمات والقيام بالكثير من الأنشطة بتكلفة منخفضة جداً إذا ما قورنت بمقدمي الخدمات الآخرين.

وعلى قدر أهمية المتطوعين بالنسبة للجمعية الأهلية، فإن إدارتهم ليست بالمهمة السهلة ولكن تحتاج إلى جهد تنظيمي مستمر ليبقى المتطوعون مورداً للمنظمة وليس عبءً عليها.

لكي تستطيع الجمعية إدارة المتطوعين يجب أن نعرّف النهج الذي تتبعه مع المتطوعين. هناك نوعين من الجمعيات في هذا الشأن:

١ الجمعيات التي تعمل على خلق فرص للتطوع لكل المتطوعين المتقدمين لها. (مثل جمعية رسالة، وجمعية الاورمان، وغيرهم). هذه الجمعيات يكون لديها مسئول (أو إدارة) لتسكين المتطوعين. وفي مثل هذه الحالات تكون أحد انشطة الجمعية في الغالب هو إدارة التطوع. فتقريبأ كل من يأتي إليها يتم تسكينه على حسب خبرته ومهاراته.

٢ الجمعيات التي تحدد الأنشطة أو المهام التي تريد أن يقوم المتطوع بها. مثل هذه الجمعيات تتعامل مع المتطوعين بنفس طريقة التعامل مع الموظفين، فيتم تحديد الوصف الوظيفي للمتطوع، وتختار الجمعية من بين المتقدمين من سيقوم بهذه المهمة. مثل هذه الجمعيات تحدد الدور الذي تتوقعه من المتطوع بدقة وتعلن عنه وتختار من المتطوعين المتقدمين لها بناء على المهارات المطلوبة لتأدية المهمة.

يجب أيضاً أن نفهم أنواع ودوافع المتطوعين، فهناك:

١ المتطوعين الشباب من الطلبة وفي أكثر الأحيان تكون خبراتهم محدودة ولكن لديهم الطاقة والجدية للقيام بالمهام التي قد تثري خبرتهم وتساعدهم على بناء السيرة الذاتية. قد يكونوا مهتمين أيضاً بخوض التجربة الاجتماعية والمجتمعية والتعرف على أصحاب جدد.

٢ المتطوعين من الشباب الذين لديهم خبرة عملية، وعادة ما يكون هؤلاء مهتمين بالعمل التنموي، أو يريدون مشاركة معرفتهم مع آخرين، ومنهم من يفكر في تحويل

مساره الوظيفـي مـن العمـل فـي شـركات القطـاع الخـاص إلـى العمـل فـي التنميـة ويأخذون مـن التطـوع فرصـة لمعرفـة المجـال عـن قـرب.

٤ المتطوعـون مـن الخبـراء فـي مجالاتهـم. وهـؤلاء عـادة مايكـون لديهـم خبـرة كبيـرة فـي مجـال معيـن ويريـدون مسـاعدة جمعيـة او مؤسسـة اهليـة بعينهـا بخبرتهـم هـذه. قـد يكـون هـؤلاء مـن الأعضـاء المؤسسـين أو مـن أصدقـاء الجمعيـة أومعارفهـا.

تحديـد دور المتطوعيـن فـي الجمعيـة وكيفيـة الاسـتفادة مـن مجهوداتهـم يسـاعد علـى إدارتهـم بشـكل جيـد وفعّـال.



الأمثلة التالية توضح بعض مجالات التطوع:

- قـد تحتـاج الجمعيـات الخيريـة لكثيـر مـن المتطوعيـن الطلبـة فـي برامجهـم الخيرية (مثـل تعبئـة شـنط رمضـان، وحفـلات الأطفـال، وتوزيـع الدعـم، إلخ)؛
- قـد تحتـاج الجمعيـات للمتطوعيـن الطلبـة أيضـاً فـي المسـاعدة فـي إعـداد و تنظيـم المعـارض؛
- قـد تسـتعين الجمعيـات ببعـض الطلبـة (الذيـن اسـتفادوا سـابقاً مـن خدمـات أو برامـج الجمعيـة) ليكونـوا سـفراء لهـا فـي مجتمعاتهـم ويعرِّفـوا أصدقائهـم بالجمعيـة وبرامجهـا؛
- أمـا بالنسـبة للشـباب الذيـن لديهـم خبـرة، فقـد تحتـاج لهـم الجمعيـة فـي المسـاعدة فـي تنفيـذ بعـض البرامـج، أو لإرشـاد بعـض مـن مسـتفيدي الجمعيـة فـي مجالاتهـم (فقـد يكـون المتطـوع ذو خبـرة فـي مجـال المحاسـبة ويسـاعد أحـد المشـروعات المحتضنـة بجمعيـة مـا علـى بـدء البرنامـج المحاسـبي لكيانـه القانوني، أو يكـون فـي مجـال تقنـي ويسـاعد مـن يحتـاج لمثـل هـذه الخبـرة وهكـذا)
- وفـي أحيـان أخـرى، قـد تحتـاج الجمعيـة لمتطوعيـن لمسـاعدتها فـي وضـع خطـة العمـل الخاصـة بهـا، أو لمسـاعدتها فـي المجـالات القانونيـة، وهنـا غالبـاً تلجـأ الجمعيـة للمتطوعيـن مـن الخبـراء فـي مجالاتهـم.



مـن المهـم أن يكـون لـدى الجمعيـة قاعـدة بيانـات بالمتطوعيـن الذيـن عملـوا معهـا والذيـن يرغبـون فـي ذلـك، ولابـد أن توضـح قاعـدة البيانـات مهـارات واهتمامـات كل منهـم. كمـا يجـب أن تدير الجمعيـة التوقعـات جيـداً فـلا تَعِـدّ بمـا لا تسـتطيع تقديمـه – خاصـة فيمـا يخـص توافـر فـرص التطـوع.



يعـد تدريـب المتطوعيـن وتوجيهـم مـن أهـم النقـاط فـي إدارة التطـوع، فمـن المهـم أن يعـرف المتطـوع ماهـو أسـلوب العمـل فـي الجمعيـة، والقيـم التـي تعكسـها فـي تعاملاتهـا ولابـد لـه مـن أن يلتـزم بهـا.



قـم دائمـاً بتشـجيع المتطوعيـن وشـكرهم علـى مجهودهـم وقـدم لهـم تـذكار لتقديـر هـذه المجهـودات حتـى ولـو كان شـهادة بسـيطة بمـا قامـوا بـه مـن أعمـال. وأخيـراً راقـب جيـداً المتطوعيـن الذيـن يأتـون إلـى مقـر الجمعيـة فبعضهـم قـد يكـون نـواة لموظـف مثالـي.



مـن المهـم أيضـاً موازنـة أدوار المتطوعيـن والموظفيـن. فالموظفيـن هـم عمـاد الجمعيـة فـي القيـام بأنشـطتها وإدارة مواردهـا والتزامهـم يعطـي المـكان الثقـة فـي الاعتمـاد عليهـم، أمـا المتطوعـون، فيقدّمـون للجمعيـة روح التطـوع والإيمـان بأهدافهـا بـدون مقابـل ولكـن قـد يتغيـر مـدى التزامهـم بتغيـر عوامـل أخـرى فـي حياتهـم الشـخصية أو العمليـة. كلمـا اسـتطعت خلـق مجتمـع داخـل الجمعيـة يتعلـم فيـه المتطوعـون مـن الموظفيـن والعكـس، فيصبـح لديـك موظفـون بـروح التطـوع ومتطوعـون بنفـس التـزام الموظفيـن.

العلاقة مع المستفيدين

المسـتفيدون هـم أسـاس وسـبب عمـل أي جمعيـة أهليـة. يخطـئ الكثيـرون بتخطيـط أهـداف وبرامـج وأنشـطة الجمعيـة فـي عزلـة عـن المسـتفيدين. وفـي مثـل هـذه الأحـوال كثيـراً مـا تكـون البرامـج المخططـة بعيـدة عـن احتياجـات الفئـات المسـتهدفة. ولتفـادي هـذه الأخطـاء، والتـي قـد تـؤدي إلـى تغييـر البرامـج بعـد بدأهـا وتحاشـي الادعـاء بـأن الجمعيـة فـي معـزل عـن المجتمعـات التـي تخدمهـا، فمـن المهـم أن تكـون الجمعيـة فـي تواصـلٍ دائـمٍ مـع الفئـات المسـتهدفة وإشـراكهم فـي التخطيـط وتنفيـذ البرامـج بقـدر المسـتطاع، لأنـه كلمـا تـم إشـراكهم فـي عمليـة تصميـم البرامـج وتنفيذهـا كلمـا كانـت النتيجـة أقـرب إلـى سـد احتياجاتهـم.

ولكن كيف تقوم الجمعية بإشراك الفئة المستهدفة في عملها؟

هناك طرقٌ كثيرة لإشراك الفتئة المستهدفة في مراحل البرنامج المختلفة:

١ ففـي مرحلـة التخطيـط للبرنامـج مـن الممكـن أن تقـوم الجمعيـة بعمـل اسـتبيان لجمـع آراء عينـة مـن الفئـة المسـتهدفة لمعرفـة مـدى ملائمـة البرنامـج لاحتياجتهـم وللتعـرف علـى اهتمامتهـم. مـن الممكـن إيضـاً التقابـل مـع بعـض الأشـخاص مـن الفئـة المسـتهدفه فيمـا يسـمى بمجموعـات النقـاش المٌركَـزة لسـماع تفاصيـل أكثـر منهـم عـن مشـاكلهم واحتياجاتهـم ورؤيتهـم للاسـتفادة مـن البرنامـج .

٢ فـي مرحلـة الإعـداد للبرنامـج قـد تسـتعين بعـض الجمعيـات ببعـض مـن عناصـر الفئـات المسـتهدفة فـي مسـاعدتهم لجمـع التمويـل الـلازم لتنفيـذ المشـروع (مـن خـلال التطـوع فـي الجمعيـة).

٣ فـي مرحلـة التنفيـذ قـد تعتمـد الجمعيـة علـى بعـض الأشـخاص مـن الفئـة المسـتهدفة فـي مسـاعدتها علـى لوصـول إلـى أعـداد اكبـر مـن المسـتفيدين عـن طريـق التحـدث إليهـم وتعريفهـم بالجمعيـة والمشـروع المنفـذ. ويفضـل هنـا العمـل مـع مـن قمنـا بإشـراكهم فـي البرنامـج منـذ البدايـة حيـث أنهـم علـى درايـة بـه وبالجمعيـة.

٤ عنـد إعـادة تنفيـذ البرنامـج مـن المهـم الاسـتعانة ببعـض ممـن اسـتفادوا مـن البرنامـج كسـفراء لتعريـف الآخريـن بكيفيـة مسـاعدة البرنامـج لهـم علـى تحقيـق أهدافهـم.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- الحوكمة هي «عملية صنع وتنفيذ القرارات»،لذا، فمن الضروري أن تجسد الجمعية الأهلية قيم الحوكمة الرشيدة في التمويل والديمقراطية الداخلية والمسائلة والشفافية والتمكين.
- مجلس إدارة الجمعية هو المسئول عن الجمعية قانوناً ومالياً وأدبياً من خلال الإشراف على عمليات الجمعية المختلفة. وتشمل مسئوليته أيضا الرقابة المالية وتعيين المدير التنفيذي للجمعية والتعامل مع المجتمع وتوصيل رسالة الجمعية.
- المتطوعون هم قلب أي جمعية أهلية، حيث تستطيع الجمعية من خلال الاستفادة بوقتهم ومجهوداتهم تقديم الكثير من الخدمات والقيام بالكثير من الأنشطة بتكلفة منخفضة. وعلى قدر أهمية المتطوعين بالنسبة للجمعية الأهلية، فإن إدارتهم تحتاج إلى جهد تنظيمي مستمر.
- المستفيدون هم أساس وسبب عمل أي جمعية أهلية، ولذا فمن المهم أن تكون الجمعية في تواصل دائم معهم، وأن تشركهم في التخطيط والتنفيذ للبرامج قدر المستطاع.

أسئلة للتفكر

- ما مدى استفادة جمعيتك من مجلس الإدارة؟ كيف يمكنك تطوير هذا؟
- هل تدير المتطوعين بطريقة تعظم الاستفادة من وقتهم ومجهودهم وفي نفس الوقت تعطيهم الاحساس بالرضا والافتخار بما حققوه؟
- هل تشرك المستفيدين في التخطيط للبرامج التي ستقوم الجمعية بتنفيذها أم انك تعيش في عزلة عنهم؟

القسم الرابع

تنمية و بناء الجمعية

فـي هـذا القسـم مـن الدليـل سـنتعرف علـى كيفيـة تنميـة الجمعيـة وضمـان استـدامتها. سـنتعرف أيضـاً علـي كيفيـة اتخـاذ قـرار تعييـن أول موظـف، ومـا هـي الهيـاكل والسياسـات والإجـراءات الـلازم وضعهـا لتوجيـه عمـل الجمعيـة. كمـا سـنتعرف علـى أُسـس ضمـان الاسـتدامة الماليـة للجمعيـة وكيفيـة بنـاء كـوادر داخلهـا يتـم الاعتمـاد عليهـا فـي نموهـا وتَوَسُـعها أو كقـادة محتمليـن لهـا فـي المسـتقبل سـواء علـى مسـتوى الموظفيـن أو مجلـس الإدارة. وأخيـراً سـنتعرف علـى السـبل المختلفـة للتعريـف بأعمـال الجمعيـة وإنجازاتهـا.

الباب العاشر: التحول من جمعية مُعتمدة كلياً على التطوع لجمعية لديها هيكل تنظيمي

في هذا الباب سنتعرف على المراحل المتعددة التي تمر بها الجمعية من حيث اعتمادها على المتطوعين ومتى تبدأ الاستعانة بموظفين. سنستعرض المؤشرات التي تدل على استعداد الجمعية لتعين أول موظفيها وتبعات مثل هذا القرار وآثاره عليها.

مراحل تطور الجمعية ومدى اعتمادها على المتطوعين والموظفين:

توضح النقاط التالية مراحل تطور الجمعيات والمؤسسات الأهلية وشكل اعتمادها على المتطوعين والموظفين في كل مرحلة:

١ **مرحلة البداية:** تبدأ الجمعيات غالباً بمجموعة من المتطوعين المؤسسين الذين يبذلون وقتهم لتنفيذ البرامج التي أُسست الجمعية من أجل تحقيق أهدافها. غالباً ما تكون هذه البرامج صغيرة في الحجم وممولة من تبرعات المتطوعين الشخصية.

٢ **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ البرامج في التوسع قليلاً وقد يحتاج المؤسسون في هذه المرحلة للاستعانة بمزيد من المتطوعين ولكن تحتاج إدارة هؤلاء المتطوعين وتنفيذ البرامج إلى المزيد من الوقت الذي قد لايكون متاح لدى المؤسسين، ولهذا غالباً ما تكون بداية التفكير في تعين مساعد كي يعاونهم بالقيام بالمهام اللوجيستيه.



وفي معظم الأحوال، يتم تمويل تكاليف تعيين هذا الموظف من تبرعات المؤسسين والمتطوعين.

بعض الجمعيات تختار أن تظل في هذه المرحلة حيث يستمر مجلس الإدراة في إدارة وتنفيذ الأنشطة من خلال التبرعات وإدارة المتطوعين ويعاونهم بعض المساعدين الموظفين. وقد تتوسع الجمعية قليلاً بتعيين بعض المساعدين لمعاونة مجلس الإدارة والمؤسسين في تنفيذ البرامج التي عادة ما تبقى قليلة في العدد والتمويل وغالباً ما تعتمد على

تمويل الأعضاء وتبرعات من بعض الجهات أو الأشخاص.

٣ **مرحلة التوسع:** إذا وجدت الجمعية الفرصة لتوسيع نطاق تنفيذ مشاريعها وزيادة عدد المستفيدين، قد تختار أن تبدأ في التعاون مع مموليـن من المهتمين بمجال عملها. وهنا تحتاج الجمعية للبدء في تعيين فريق تنفيذي للمشروع. وعادة مايتكون هذا الفريق من عدة مستويات (مدير للبرامج، منسق، ومحاسب). وفي أكثر الأحيان يكون هذا الفريق، أو بعض أفراده، هو النواة للهيكل التنظيمي للجمعية. حيث غالباً ما تبدأ في التوسع من خلال العمل مع مموليـن جدد وإضافة أعضاء جدد للفريق التنفيذي. تظل مسئولية المؤسسين قائمة عن إدارة الجمعية ككل ولكن تنفيذ المشاريع يكون على كاهل الفريق التنفيذي الذي يستعين بمتطوعين للمساعدة في بعض أنشطة المشروع.

٤ **مرحلة الاستيفاء والاكتمال الهيكلي للجمعية:** في هذه المرحلة تبدأ الجمعية في تنفيذ برامج مركبة وعديدة وتكون المسئوليات المالية والقانونية للجمعية معقدة ولهذا تحتاج لهيكل تنظيمي كامل (يبدأ صغير ولكن ينمو سريعاً) من مدير تنفيذي ومدير للحسابات ومسئول علاقات حكومية وإداري. هذا بالإضافة لزيادة حجم الفريق التنفيذي.

وكما ذكرنا سابقاً، وكلما أمكن، قم بالترقية من الداخل. فإذا كان من ضمن فريقك التنفيذي من لديهم الكفاءة وإمكانية ملء وظائف الهيكل الإداري قم بإسناد هذه الوظائف إليهم، فهؤلاء على دراية بتفاصيل الجمعية، ويعرفون قيمها جيداً.



في بعض الأحيان، قد تجد أحد أعضاء الفريق التنفيذي ممن ينظر إليه الجميع على أنه قائد بالفطرة Natural Leader، هذا الشخص غالباً ما يرجع إليه الجميع لطلب النصيحة أو العون في تنفيذ مهامهم. اختبر هؤلاء وقم بإسناد مهام أكثر إليهم للتأكد مما إذا كان لديهم الاستعداد والقدرة على تحمل مسئوليات أكبر.

يبدأ الهيكل الإداري في هذه المرحلة في وضع الأسس والسياسات التنفيذية للعمل بطريقة احترافية Professional Organization مثل إعداد دليل تنفيذ البرامج، والدليل المالي، ودليل إدارة الموارد البشرية. في تلك المرحلة، يقوم مجلس الإدارة بترك الإدراة اليومية للجمعية ويهتم أكثر بالحوكمة والتخطيط والتوجيه الاستراتيجي لها. ويبقى المتطوعون جزءً من تنفيذ برامج الجمعية.

متى ولماذا نحتاج إلى موظفين؟

كما ذكرنا سلفاً، فإنه، وفي أغلب الأحيان، تبدأ الجمعيات والمؤسسات الأهلية حياتها بالاعتماد الكلي على المتطوعين ولكن مع مرور الوقت تبدأ في تعيين موظفين لديها.

ما هي التغيرات التي تطرأ على الجمعية وتجعلها تبدأ في تعيين الموظفين؟

هناك مؤشران أساسيان إذا تحققا، تبدأ الجمعية في التفكير في تعيين الموظف الأول لها، هذان المؤشران هما:

١ حجم العمل وتطلعات الجمعية

تبدأ الجمعية عادة بعدد قليل من البرامج تُنفذ على نطاق ضيق (وفي هذه الأحوال، غالباً ما يكون التنفيذ من خلال الأعضاء المؤسسين وأعضاء مجلس الإدارة) ولكن عندما يبدأ حجم العمل داخلها في الزيادة لدرجة تفوق قدرات تنفيذها من خلال المتطوعين، تبدأ الجمعية في التفكير في تعيين موظف دائم للمساعدة في تنفيذ المشاريع.

٢ طبيعة المشاريع المنفذة

في أكثر الأحيان تبدأ الجمعيات الأهلية بمشاريع ممولة من خلال تبرعات الأعضاء والمؤسسين وغالباً ما يكون هناك مرونة في التنفيذ وقليلاً من التقارير المطلوبة وهكذا. غالباً ما يكون تنفيذ مثل تلك المشاريع ممتعاً للمتطوعين، حيث أن أكثرهم يحب ويفضل العمل على الأرض عن التعامل مع الجهات الممولة ومتطلباتها الإدارية. عندما تبدأ الجمعية في تنفيذ مشاريع ممولة من جهات - والتي غالباً ما تحتاج في تنفيذها لجهد كبير والتزام لفترات طويلة - ففي مثل هذه الحالات غالباً ما تحتاج الجمعية إلى تعيين موظفين لتنفيذ البرامج وإدارتها. في أكثر الأحيان، يتعاون الموظفين مع المتطوعين في تنفيذ بعض من أنشطة البرنامج ولكن تبقى إدارة البرنامج الكلية والتواصل مع الممول من أهم المهام التي يقوم بها الموظفين.



من الضروري أن تتأكد الجمعية، قبل اتخاذ القرار ببدء تعيين كادر من الموظفين، أن لديها القدرة على اتخاذ هذا القرار. فمن الضروري للجمعية التأكد من:

أن لديها القدرة المالية على تغطية تكاليف تعيين الموظف لمدة عام على الأقل

أن تكون على دراية بكل الإجراءات والقوانين التي تحكم علاقة رب العمل بالموظف ولديها القدرة على تنفيذها (إبرام العقود، فتح الملف التأميني، دفع الضرائب وخلافه)

من المهم أيضاً أن تسرع في اتخاذ هذا القرار قبل أن تبدأ اهتمامات المتطوعين الأوائل في التغير حتى لا تكون الجمعية في موقف ضعيف يضطرها إلى اتخاذ قرارات سريعة وقتها دون دراستها بدقة.

الحفاظ على روح التطوع

إذا كانت روح التطوع والإحساس بالمسئولية من ضمن القيم التي تهتم بها الجمعية، فمن الضروري أن تعمل على نشر هذه الروح بين الموظفين كما هو الحال بين المتطوعين. من أكثر الطرق التي تجعل انتشار هذه الروح سهلاً بين الموظفين هو العمل الجماعي بين الموظفين الأوائل مع مؤسسي الجمعية والمتطوعين بها. فمن خلال العمل معاً يتشرب الموظفون هذه الروح والإيمان بقضية الجمعية وعندها يستطيعوا أن يورّثوا هذه الروح للموظفين الذين سيتم تعيينهم فيما بعد، حتى ولو لم تسنح لهم فرصة العمل المباشر مع المؤسسين.

من الرائع والمفيد إبقاء المؤسسين بقدر المستطاع على علاقة بالجمعية، حتى بعد تغيير ظروف حياتهم، فكلما أمكن قم بعقد لقاءات غير رسمية بين المؤسيين والموظفين والمتطوعين الجدد حتى يتبادلوا الخبرات والأحاديث عن الجمعية وبرامجها ومشاريعها وكيف ولماذا بدأت وأين هي الآن.

كل هذا لن يكون ممكناً إلا في حالة التأكد من أنك قد قمت بتعيين الموظفين الملائمين لمنظمتك (راجع الباب السادس: إدارة العاملين).

تعيين المدير التنفيذي

من أهم القرارات التي تأخذها الجمعية على الإطلاق هي تعيين المدير التنفيذي لها، فكما ذكرنا سابقاً، دور مجلس الإدارة في اختيار المدير التنفيذي هو من أهم الأدوار التي يقوم بها حيث أن هذا الشخص سيصبح مسئول عن إدارة الكيان ككل.



لابد عند اتخاذ قرار تعيين المدير التنفيذي وضع النقاط التالية في الاعتبار:

أخذ احتياجات الجمعية المستقبلية في الاعتبار عند تصميم المتطلبات المهنية والشخصية للمدير التنفيذي الذي تحتاجه. فإن ذلك سوف يساعد الجمعية على تحديد الكفاءات والمهارات والخبرات التي تحتاج لتواجدها في المدير التنفيذي.
يساعدها ذلك أيضاً في اتخاذ القرار المالي الخاص براتب المدير التنفيذي.
يترتب على النقطة الأولى أيضاً ما إذا كان قرار التعيين يمكن أن يتم من خلال ترقية أحد موظفي الجمعية الحاليين (ممن لديهم المهارات والخبرات

المطلوبة) أم إننا لابد وأن نبحث خارجها.
إذا كنت ستختار من خارج الجمعية، فتأكد من أن الشخص المختار سيكون على وفاق مع باقي فريق الجمعية، لأنه إذا لم يتواجد هذا التوافق فمهمة إدارة الفريق ستصبح من أصعب مايكون.
تأكد أيضاً من أن المدير التنفيذي الواقع عليه الاختيار، سيتوافق مع أعضاء مجلس الإدارة ومايحتاجون إليه كي يستطيعوا تأدية مهامهم .
تأكد من أن هذا الشخص هو الواجهة التي تريدها لجمعيتك، من حيث الكفاءة، والمهارات، والعلاقات، والقيم، واللباقة، وحسن المظهر.

الحفاظ على فريق العمل المركزي أو الرئيسي لتحقيق الاستدامة المؤسسية:

إن المشاريع الممولة، بطبيعة الحال، لها بداية ونهاية وفي بعض الأحيان يكون عدد العاملين على مشروع معين كبير (خصوصاً في حالة توافر تمويل ضخم لمشروع معين). أغلب الجمعيات تواجه تحدي في الإبقاء على الفريق التنفيذي بعد نهاية تمويل المشروع وهذا يشكل خطر على الاستدامة المعرفية للجمعية، حيث تفقد المعرفة المتراكمة لديها مع فقدان الفريق التنفيذي مما يجعلها تبدأ من جديد في كل مشروع. ولتفادي هذه المشكلة يمكن للجمعية أن تتبع بعض أو كل الاستراتيجيات الآتية:

١. تحديد الفريق المركزي للجمعية وهم عدد محدود من العاملين والذين تتمحور خبرة ومعرفة الجمعية حولهم. يجب أن تستثمر الجمعية مواردها قدر المستطاع في الحفاظ على هذا الفريق المركزي والذي يضمن استدامة واستمرارية تراكم الخبرات والمعلومات والتاريخ المؤسسي لها.

٢. من المهم، كما ذكرنا سلفاً، أن تصمم الجمعية عملها حول برامج طويلة المدى وليس على هيئة مشاريع متناثرة قصيرة المدى.

٣. من الضروري أن يكون لدى الجمعية احتياطي مالي يتيح لها الحفاظ على الفريق المركزي في فترات مابين التمويل. ولذا من المهم العمل على نقاط الاستدامة المالية التي تتيح لها بناء هذه الاحتياطيات.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- تمر أي جمعية بمراحل تطور لهيكلها التنظيمي، بدءً من مرحلة التأسيس مروراً بمرحلة النمو والتوسع، وانتهاءً بمرحلة الاستيفاء والاكتمال الهيكلي للجمعية. مع تطور الجمعية يتغير حجم وشكل ومسئوليات الفريق التنفيذي بالجمعية.

- من الضروري أن تعمل الجمعية على نشر روح التطوع والاحساس بالمسئولية بين الموظفين كما هو الحال بين المتطوعين.
- من أهم الطرق لتحقيق الاستدامة المؤسسية هو تكوين فريق العمل المركزي أوالرئيسي في الجمعية والحفاظ عليه.

أسئلة للتفكر

- في أي مرحلة من مراحل التطور تمر جمعيتك الآن؟ ما هي سمات هذه المرحلة؟

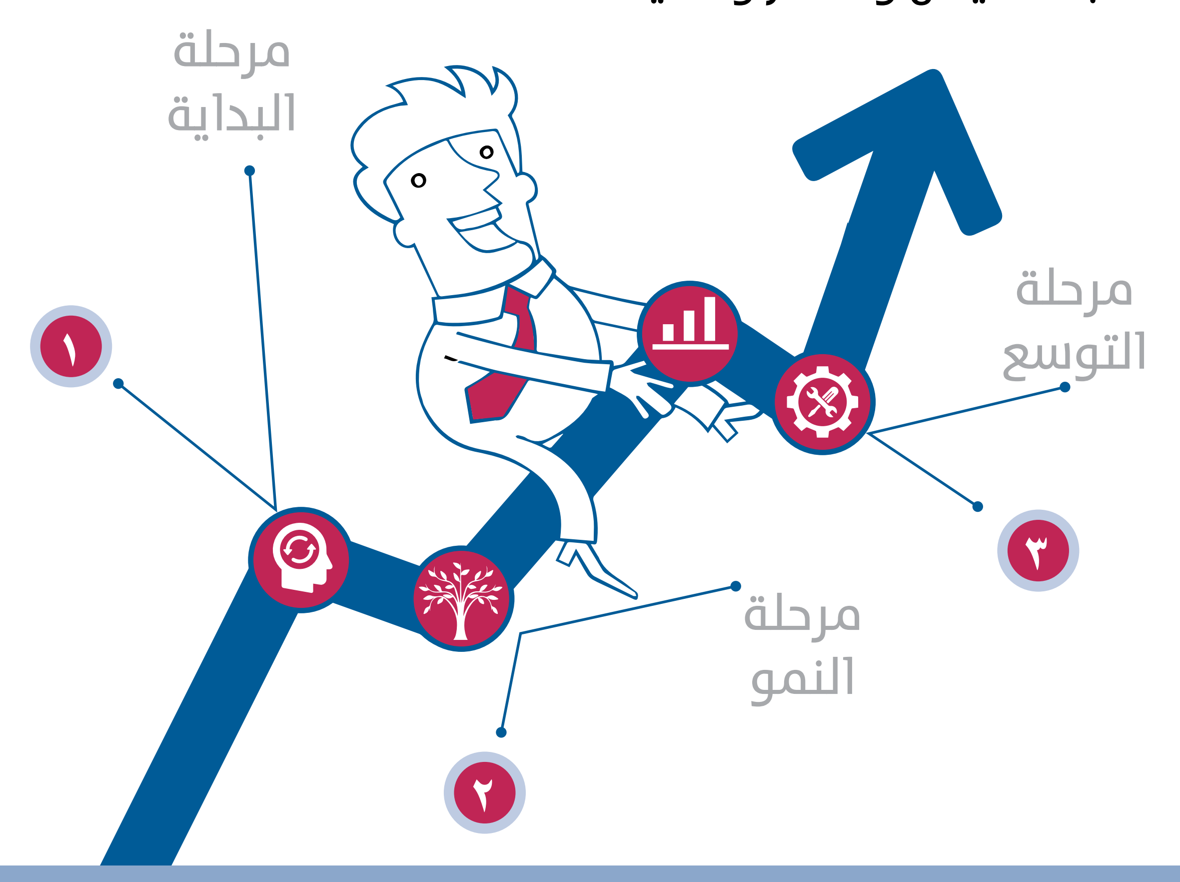
ما هو تقييمك لروح العمل السائدة بين موظفي الجمعية الآن؟

الباب الحادي عشر: تعريف الهياكل والنظم والسياسات المختلفة داخل الجمعية الأهلية

بالتـوازي مـع المراحـل التـي تمـر بهـا الجمعيـة فـي تطورهـا واعتمادهـا علـى المتطوعيـن والموظفيـن (والتـي ذكرناهـا بالتفصيـل فـي البـاب السـابق) يـزداد الاحتيـاج إلـى تطويـر الهيـكل التنظيمـي والنظـم والسياسـات الخاصـة بالجمعيـة. وفـي كل مرحلـة ينعكـس تعقيـد البرامـج التـي تعمـل عليهـا فـي الهيـاكل والنظـم والسياسـات التـي تحتـاج لهـا.

سـنتعرف فـي هـذا البـاب علـى كيفيـة وضـع هـذه النظـم ومـا تحتـاج إليـه الجمعيـة فـي كل مرحلـة.

الحاجة للهياكل والنظم والسياسات



كما ذكرنا في الباب العاشر فان الجمعية تمر بمراحل تطور متعددة. ومع تطورها، يختلف اعتمادها على المتطوعين والموظفين كما يختلف عدد العاملين والمتطوعين فيها مع مرور الوقت. وقد تبدأ الجمعية في إنشاء فروع لها في محافظات أخرى وهكذا. ومع هذا التطور والنمو تحتاج لوضع أُسس وهياكل ومعايير تساعدها على إدارة شئونها فإدارة خمسة متطوعين أو عاملين تختلف تماماً عن إدارة مئة منهم.

ففي مرحلة البداية عندما يكون مؤسسو الجمعية هم المسئولون عن كل أمورها من تنفيذ مشاريع وإدارة، غالباً مايختاروا شخص من بينهم لتنسيق هذه الجهود. وعادة ما يقوموا بتقسيم الأدوار بينهم بشكل غير رسمي. ويكون الاحتياج إلى نظم مكتوبة في هذه المرحلة محدوداً وغالباً ما يتلخص في توثيق القواعد الأساسية للتعامل.

مع بداية تعيين أول موظف في مرحلة النمو، تبدأ الجمعية في الاحتياج إلى إدخال المزيد من الرسميات فمثلاً لابد أن يكون هناك وصف وظيفي للموظف، وإجراءات تعيين مكتوبة ، وأوراق للضرائب والتأمينات وهكذا. وتبدأ أيضاً في وضع بعض السياسات البسيطة الخاصة بالتشغيل مثل مواعيد العمل والإجازات وقواعد الصرف والتقارير البسيطة.

أما في مرحلة التوسع وزيادة عدد الموظفين في الجمعية والمشاريع الممولة التي تديرها وبداية ظهور التسلسل الهرمي Hierarchy فيها، تحتاج الجمعية في هذه المرحلة إلى لمزيد من النظم والهياكل والسياسات لتنظيم التعامل داخلها وبين الموظفين. غالباً ماتبدأ الجمعية في وضع أسس هيكلها التنظيمي بشكل مكتوب ورسمي، ومع هذا تبدأ في كتابة المسميات الوظيفية وتحديد العلاقات بين مختلف العاملين بها. كما تقوم بوضع أُسس إدارة العاملين من خلال توثيقها في دليل الموارد البشرية الخاص بها. بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين العاملين وحقوقهم والتزاماتهم. تحتاج الجمعية أيضاً في هذه المرحلة إلى تنظيم أسس الصرف والمحاسبة الخاصة بعملها، فتقوم بكتابة الدليل المالي وقواعد الشراء وتقوم بتصميم النماذج التي يحتاج الموظفون لاستخدامها. كما أنه من المهم أيضاً أن تبدأ الجمعية في هذه المرحلة في توثيق الدروس المستفادة وطرق تنفيذ البرامج وخلافه في كتيب العمليات.



لابد من التأكد أيضاً في هذه المرحلة من أن الجمعية لديها القدرة على التعامل مع المراقبين (الماليين والقانونيين والفنيين) سواء من الجهات الممولة أو من الجهات الحكومية.

في مرحلة الاستيفاء والاكتمال الهيكلي للجمعية تستمر في تنقيح وتطوير سياساتها المكتوبة لتعكس وضع العمل بها؛ فكلما زاد تعقيد البرامج التي تنفذها الجمعية كلما زاد احتياجها إلى توثيق قواعد العمل بشكل مفصل أكثر. وكلما زاد حجم التمويل الذي تعمل به كلما زاد الاحتياج

إلـى مستويات مختلفـة مـن الموافقـات وتحديـد مسـئوليات كل فـرد. قـد تقـوم الجمعيـة فـي هـذه المرحلـة بتأسيس فـروع أخرى لهـا فـي محافظـات مختلفـة وفـي هـذه الحالـة مـن الضـروري تفصيـل العلاقـة بيـن الفـروع والمركـز الرئيسـي للجمعيـة والتقاريـر اللازمـة لمتابعـة العمـل وخلافـه.

ويساعد استخدام التكنولوجيا الجمعيـة فـي هـذه المرحلـة، فنجـد البعـض يبـدأ فـي اسـتخدام البرامـج سـواء الماليـة أو التـي تسـاعد علـى إدارة المشـاريع لتسـهيل عمليـة متابعـة تفاصيـل البرامــج المنفــذة. مــن الضــروري هنــا أن نراعــي مــدى ســهولة اســتخدام هــذه البرامــج وملائمتهـا لقـدرات العامليـن فـي الجمعيـة.

قبـل أن ننتهـي مـن هـذا الجـزء مـن الضـروري أن نوضـح أن هـذه المراحـل ليسـت خطيـة أي ليسـت خـط مسـتقيم ليـس بـه حيود،ولكنهـا تكـون بمثابـة محطـات تطـور وخطـوات يتطلـب كل منهـا تغييـر جـذري فـي طريقـة إدارة الجمعيـة. و رغـم أن كثيـر مـن الجمعيـات تمـر بهـذه المراحـل فقـد تقفـز إحداهـا مرحلـة أو اثنتيـن علـى حسـب توافـر المـوارد الماليـة والبشـرية.

الهياكل والبيروقراطية

كمـا وضحنـا أن الهيـاكل والأنظمـة والسياسـات توضـع لكـي تسـهل علـى الجمعية تنفيـذ عملها وتسـاعدها فـي إدارة عمليـة تفويـض المسـؤوليات كلمـا زاد عـدد العامليـن بهـا. ويتماشـي التطـور للهيـاكل والنظـم مـع مراحـل تطـور الجمعيـة واحتياجاتهـا.

مـن الضـروري أن نتذكـر دائمـاً فـي كل مرحلـة أن كل هـذه النظـم الموضوعـة إنمـا تـم وضعهـا «لتسـهيل» العمـل فـي الجمعيـة لانـه، وللأسـف، كثيـراً مـا نجـد فـي الجمعيـات الأهليـة، خاصـة الكبيـرة منهـا، أن هـذه النظـم تتحـول إلـى نظـام بيروقراطـي لدرجـة قـد تعيـق عمـل الجمعيـة والوصـول إلـى أهدافهـا.

نحـذر مـن الوصـول إلـى هـذا الشـكل، ولكـي لا يحـدث ذلـك، فمـن الضـروري جـداً أن نتذكـر دائمـاً أن النظـم ليسـت منقوشـة علـى الصخـر ومـن الممكـن تغييرهـا إذا كانـت لا تحقـق مـا تحتـاج إليـه الجمعيـة (طالمـا لا يتنافـى ذلـك مـع القوانيـن واللوائـح التـي تضعهـا الدولـة). فمـن الضـروري أن نتوقـف كل فتـرة ونسـأل أنفسـنا إن كان النظـام يسـاعدنا أم يعيـق عملنـا، وهـل هـذا هـو أحسـن نظـام لنـا فـي الوقـت الحالـي أم أنـه مـن الممكـن تحسـينه. فوضـع النظـم الضروريـة شـيء صحـي، ولكـن إذا بدأنـا فـي التحـول إلـى منظمـة بيروقراطيـة غيـر فعّالـة تركـز علـى اتبـاع النظـم أكثـر مـن الوصـول إلـى النتائـج، فهـذه مرحلـة خطـرة جـداً. ولهـذا نشـجع علـى التوقـف كل فتـرة لمراجعـة النظـم الخاصـة بالجمعيـة، خاصـة عنـد التحـولات الكبيـرة التـي تمـر بهـا الجمعيـة فـي مراحـل نموهـا. فالجمعيـات الناجحـة هـي التـي تظـل تتعلـم طـوال الوقـت

Learning Organization ولا تشعر في مرحلة ما أنها وصلت إلى غاية المنتهى. ونُذكّر هنا، أن البساطة سواء في الإجراءات أو التعاملات تسهل على الجمعية الوصول إلى أهدافها.

الاستعداد لمتطلبات الجهات الممولة

يساعد وضع الأسس والقواعد والنظم والهياكل والسياسات للجمعية أو المؤسسة الأهلية في الاستعداد لمختلف المتطلبات التي قد تطلبها الجهات الممولة. فهذه الجهات تأخذ في الاعتبار مدى مهنية الجمعية متلقية التمويل عند اتخاذ قرار التمويل. وجود نظم موضوعة داخل الجمعية وموثقة ومتبعة يساعد الهيئات الممولة على التعرف على مدى رسمية سير العمل داخلها ويحقق لها معرفة أن هناك قواعد تتبع تضمن بها صرف الأموال المقدمة بطريقة صحيحة، كما يضمن الوصول إلى نتائج المشروع. فعادة ما تسأل الجهات الممولة عن الدليل المالي وقواعد الشراء الموضوعة، وطرق التعيين والهيكل التنظيمي، وإذا لم تكن هذه الوثائق أوالدلائل موجودة، يكون هذا بمثابة مؤشر على عدم قدرة الجمعية على تنفيذ المشروع وإدارة التمويل بطريقة احترافية.

تضمن السياسات المكتوبة للجمعية حقوقها مع الممولين، فإذا كان لها سياسة مكتوبة في موضوع ما، غالباً ما تأخذ الجهة الممولة هذه السياسة في الاعتبار عند اتخاذ أي قرارات متعلقة بهذا الموضوع (مثل نسبة الزيادة السنوية في رواتب الموظفين).

قائمة بأهم دلائل السياسات والإجراءات داخل الجمعية

من الضروري أن نذّكر هنا أنه من الخطر جداً اقتباس الدلائل الخاصة بجمعيات أخرى فمن الضروري أن تعكس النظم والسياسات التفاصيل التي تتفرد بها الجمعية، والتي تختلف بالضرورة من جهة إلى أخرى مهما تشابهت برامجهم. فيما يلي قائمة بأهم الدلائل التي عادة ما تكون موجودة في الجمعيات الأهلية:

١. الدليل المالي وقواعد الشراء
٢. دليل العاملين في الجمعية/ دليل الموارد البشرية
٣. دليل المتطوعين
٤. دليل إدارة المشروعات

يمكنكم الاطلاع على جدول محتويات هذه الدلائل في القسم الخاص بالموارد.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- بالتوازي مع المراحل التي تمر بها الجمعية في تطورها واعتمادها على المتطوعين والموظفين، يزداد الاحتياج إلى تطوير الهيكل التنظيمي والنظم والسياسات الخاصة بالجمعية. وفي كل مرحلة ينعكس تعقيد البرامج التي تعمل عليها في الهياكل والنظم والسياسات التي تحتاج لها.

- من أهم الدلائل التي عادة ما تكون موجودة في الجمعيات الأهلية: الدليل المالي وقواعد الشراء، دليل العاملين في الجمعية، دليل الموارد البشرية، دليل المتطوعين، دليل إدارة المشروعات

أسئلة للتفكر

- هل قامت جمعيتك بتدوين دلائل العمل المختلفة التي تحتاجها، بناءً على المرحلة التي تمر بها الآن؟

- هل تخدم الهياكل والأنظمة والسياسات الموضوعة عمل الجمعية أم تعوقه (بأن تتحول لنظم بيروقراطية)؟ هل هناك ما ينبغي تغييره لتسهيل العمل داخل الجمعية؟

الباب الثاني عشر: الاستدامة المالية، من الاعتماد على المنح والتبرعات إلى مؤسسة مجتمعية مستدامة

من أكبر هواجس جميع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه، هو تحقيق الاستدامة المالية وقدرتها على الوفاء بالتزامتها المادية تجاه الغير وامتلاك الموارد المالية التي تمكنها من تقديم خدماتها. الجميع يخاف من الاعتماد على «المانحين» ولكن قليلون من يستطيعون أن يخرجوا من دائرة هذه الاعتمادية. في هذا الباب سنتعرف على مخاطر الاعتماد الكلي على المنح وكيف يمكن للجمعية أن تبدأ في بناء استدامتها المالية.

الاعتماد على المنح

في كثيرِ من الأحيان، تلعب المنح دوراً كبيراً في نمو الجمعيات والمؤسسات الأهلية. فغالباً مع أول منحة تحصل عليها الجمعية، تبدأ في إضفاء الطابع الرسمي على عملياتها و تقوم بتعيين كادر تنفيذي قوي والاستثمار في بنيتها التحتية (من مقر، أجهزة، الخ).

ولكن مع قرب انتهاء أول منحة، تدرك الجمعية أنها لا تستطيع الإبقاء على تقديم الخدمات (التي كانت تقدمها من خلال المشروع) ولا على فريق العمل، وتصبح بعض عناصر بنيتها التحتية مهددة (مثل دفع إيجار المقر مثلاً). فتبدأ الجمعية في البحث عن منحة أخرى وهكذا.

وتبدأ دائرة الاعتمادية على المنح مايدفع بعض الجمعيات إلى ترك أهدافها التي تأسست من أجلها والاتجاه نحو اهتمامات المموليـن الذين يعملون معهم لضمان استمرار تمويل فريق الجمعية وبنيتها التحتية أياً كانت البرامج التي تنفذها

وكلما زاد حجم التمويل الذي تحصل عليه الجمعية من المانح كلما زادت الاعتمادية على هذا التمويل. فنجد جمعيات ومؤسسات أهلية كبيرة واقعة في هذا المأزق.

يخلق الاعتماد على المنح عدة تحديات للجمعية:

ماذا نفعل في الفترات التي لا يكون لدينا فيها منح؟ هل نستطيع الإبقاء على فريق العمل والخبرة والمعرفة التي اكتسبها الفريق التنفيذي للجمعية؟ أم أنه لابد وأن نبدأ من جديد كلما حصلنا على منحة؟

هل من الممكن الحفاظ على تدفق المنح لضمان استمرارية الجمعية؟

هل نهتم بتنمية الجمعية وخبراتها ومواردها أم إننا منهكين طوال الوقت بالبحث عن المنح الجديدة وهي شغلنا الشاغل؟

من الضروري أن نوضح هنا أن مؤسسي الجمعيات الأهلية اختاروا الإطار القانوني غير الهادف للربح لتنفيذ مشروعاتهم وذلك لما يتيحه هذا الإطار من الحصول على أموال من متبرعين أو مانحين لتنفيذ أهداف المشروع. ولو كان المؤسسون سيعتمدون على أموالهم الخاصة أو العائد من أنشطتهم فقط لكان من الأوقع والمنطقي استخدام الإطار القانوني الخاص بالشركات الهادفة للربح. ولهذا ليس من المطلوب الاستغناء عن التعامل مع المانحين أو الممولين، ولكن من المهم ألا نقع في خطأ الاعتماد الكلي عليهم لدرجة تهدد استمرارية الجمعية في تقديم الخدمات التي أُنشئت من أجلها.

العمل كمؤسسة مجتمعية «A Social Enterprise»

المؤسسات المجتمعية هي الكيانات التي يكون هدفها الأساسي التأثير إيجابياً على المجتمع ولديها أنشطة مدرة للدخل، وهذه المؤسسات، سواء الهادفة للربح منها أو غير الهادف للربح – فكما ذكرنا فقانون الجمعيات يكفل للجمعيات الأهلية القيام بمشاريع مدرة للدخل لتنمية مواردها ولا يسمح بتوزيع الارباح فقط - عادة ما تكون معتمدة على أموالها الخاصه، بطبيعة أن لديها أنشطة مدرة للدخل. هذا الدخل يساعد المؤسسات المجتمعية في النمو والتركيز على رسالتها وأهدافها ويضمن لها عدم اللجوء إلى الاستغناء عن فريقها الأساسي بدافع عدم توافر التمويل اللازم للحفاظ عليهم.

يجب على الجمعيات الأهلية ان تجد طرق لإدرار الدخل من أنشطتها، حتى إذا كان هذا الدخل محدوداً ولكنه يضمن للجمعية على أقل تقدير، القدرة على الحفاظ على مواردها البشرية وبنيتها التحتية في فترات ما بين المشاريع الممولة.

من المفضل أن تتبع الجمعية ما يسمى بال "Hybrid Model" أو نظام هجين يعتمد على تنويع مصادر التمويل لها؛ فلا نستطيع أن نُنكر أن التعامل مع المانحين يعطي القدرة

للجمعيـة علـى التوسـع فـي أنشـطتها وبنـاء قدراتهـا وهكـذا، ولكنـه فـي ذات الوقـت يُعرّضها لخطـر الاعتمـاد الكلـي علـى المانحيـن، أمـا أنشـطة الجمعيـة المـدرة للدخـل (سـواء كمقابـل خدمـة أو مـن خـلال بيـع بعـض المنتجـات التـي تعمـل علـى تصنيعهـا، إلـخ) فتضمـن لهـا الاسـتدامة الماليـة والقـدرة علـى التركيـز علـى أهدافهـا ولكـن فـي بعـض الأحيـان يكـون هـذا الدخـل أقـل مـن طموحـات المؤسسـات المجتمعيـة فـي النمـو بسـرعة معينـة أو التوسـع فـي تنفيـذ أنشـطتها.

ولهـذا ننصـح بتنويـع مصـادر التمويـل للجميعـة لأن هـذا يسـاعدها علـى النمـو بالسـرعة التـي تتمناهـا وفـي نفـس الوقـت الـذي يضمـن لهـا التركيـز علـى رسـالتها وأهدافهـا.

ونبين في النقاط التالية ما يساعد على الوصول إلى هذا التنوع في مصادر التمويل:

١. لابد وأن يكون لديك مصادر الدخل الخاصة بك:
   - سواء من خلال تقديم الخدمات للجهات أو للمستفيدين بمقابل
   - بيـع المنتجـات التـي تعمـل الجمعيـة علـى تصنيعهـا أو انتاجهـا (الحـرف اليدويـة، المنتجـات الزراعيـة، الكتـب التعليميـة، إلـخ)
٢. رسوم اشتراك الأعضاء
٣. التبرعات غير المشروطة للجمعية
٤. تعدد المانحين وعدم الاعتماد على مانح معين أو نوع معين من المنح.



بناء الأصول والاحتياطيات

كلما تنمو الجمعية في الحجم (من حيث عدد العاملين، أو عدد المستفيدين، أو التوسع الجغرافي، الخ) تحتاج إلى أن يكون لديها احتياطي مالي وأصول خاصة بها تضمن لها الاستدامة والاستمرارية.

من المهم هنا أن تحدد الجمعية ما هي الأنشطة الأساسية التي تقوم بها ومن هم أعضاء فريقها الأساسي. هذا ما يجب أن تنفق الجمعية احتياطياتها على استمراريته في أوقات قلة الموارد المالية المتاحة.

تُبنى هذه الاحتياطيات من خلال الأموال التي تحصل عليها الجمعية من تقديم الخدمات أو بيع المنتجات، أو التبرعات غير المشروطة، بالإضافة إلى رسوم اشتراك الأعضاء.



تستعمل هذه الاحتياطيات في تمويل فترات ما بين المشاريع الممولة من الغير، أو لتمويل الاستثمارات طويلة الأمد (مثل شراء مقر مناسب على سبيل المثال).

استراتيجيات الاستدامة المالية

العناصر الأساسية لاستراتيجية الاستدامة المالية لأي جمعية تتلخص في الآتي:

١ إتّباع التنويع في مصادر التمويل الخاص بالجمعية وتبني نظام هجين "Hybrid Model" كما ذكرنا سابقاً

٢ بخصوص المنح؛ من المهم أن نعمل مع مانحين متعددين ومتنوعين. ولاتهمل المنح الصغيرة، فغرور العظمة من أكثر ما يهدد الجمعيات.

٣ بناء الاحتياطيات والأصول التي تساعدك على تمويل الأنشطة والفريق الأساسي للجمعية.

٤ تطبيق ممارسات الإدارة المالية الرشيدة. فمن المهم جداً أن تبقى الجمعية رشيدة في صرف مواردها المالية، فلا تغالي في الصرف في مرحلة توفر التمويل لأن هذا يصعب إدارة مرحلة مابين المشاريع الممولة. فمن الضروري أن تفهم الجمعية جيداً دورة الحصول على تمويل وماهيتها وحجم الاحتياطي الذي لديها وكيفية وجهات إنفاقه.

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- يخلـق الاعتمـاد علـي المنـح تحديـات للجمعيـات الأهليـة مـن ناحيـة الاسـتدامة الماليـة والاسـتقلالية، وهـو مـا يجـب علـي الجمعيـة تفاديـه.
- يجـب علــى الجمعيــات الأهليـة أن تجــد طـرق لإدرار الدخـل مــن أنشـطتها، حتـى إذا كان هــذا الدخــل محـدوداً ولكنـه يضمــن للجمعيـة القـدرة علـى الحفـاظ علـى مواردهــا البشــرية وبنيتهـا التحتيـة فـي فتـرات مـا بيــن المشـاريع الممولـة.
- مـن المفضـل أن تتبـع الجمعيـة نظـام هجيـن (hybrid model) يعتمـد علـى تنويـع مصــادر التمويــل مـا بيـن المنـح والتبرعـات مـن مصـادر متنوعـة، وكذلك الأنشـطة المـدرة للدخـل.

أسئلة للتفكر

- هل تعتمد جمعيتك علي مصدر واحد للدخل أو مانح رئيسي واحد؟
- ما هي مصادر تنوع الدخل التي يمكنك استهدافها؟

الباب الثالث عشر: تطوير الصف الثاني لِفِرَقِك - التنفيذين والقادة

كما ذكرنا مراراً خلال هذا الدليل فإن أهم مورد من موارد الجمعية هو المورد البشري لأنه ببساطة حيث يتم تخزين وحفظ المعرفة والخبرة الخاصة بالجمعية. فالجمعيات التي لديها فِرق فعّالة وقوية وتعكس القيم التي تؤمن بها، تضمن النمو والجودة في تنفيذ مشاريعها مما يعطيها سمعة طيبة في مجال التنمية ويسهل لها العمل مع كثير من الشركاء. وكما هو الحال بالنسبة لأهمية العمل على الاستدامة المالية للجمعية (توافر الموارد المالية التي تحتاج إليها الجمعية للعمل على توصيل رسالتها) فإنه من المهم كذلك أن تضمن الجمعية الاستدامة المؤسسية لها من خلال ضمان صف ثاني محتمل لجميع الفرق داخل الجمعية (مجلس الإدارة، الإدارة، والفرق التنفيذية). فمع مرور السنوات والتغييرات التي تحدث من الممكن أن تفقد الجمعية عناصر أساسية في فرقها، وإذا لم تكن الجمعية تعمل على إعداد القيادات الجديدة القادرة على ملء هذه الفراغات غالباً ما ستعاني وقد تتعرض لمخاطر كثيرة.

في هذا الباب سنستعرض كيف تبني الجمعية الصف الثاني لفرقها.

اجتذاب و تعيين ذوي المواهب

إذا اردنا أن نبني أعضاء الصف الثاني للفرق، فيجب أن نبدأ بأن يكون لدينا فريق قوي وفعّال وقادر على تنفيذ المهام المطلوبة منه وأخذ الجمعية إلى آفاق جديدة.
ولكن غالباً ما تواجه الجمعيات، خاصة الصغيرة منها، تحديات في اجتذاب ذوي المهارات والمواهب لأسباب عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر؛ ضعف الرواتب بالمقارنة بالقطاع الخاص، كما تؤثر التحديات التي تواجها الجمعيات في توفير التمويل اللازم لعملها على الإحساس بالأمان الوظيفي. كذلك، فعدم وجود أو ضعف النظم داخل الجمعية قد يصيب البعض بالإحباط (خاصة من يفضلون العمل في بيئة مهيكلة). فكيف مع هذه التحديات تستطيع الجمعيات، خاصة حديثة النشأة على اجتذاب ذوي المهارات والمواهب؟

إن اجتـذاب ذوي المهـارات والمواهـب يتناسـب طرديـاً ويـزداد مـع العمـل علـى المحـاور التاليـة بالتـوازي: العمـل علـى ضمـان الاسـتدامة الماليـة للجمعيـة ممـا يسـاعدها علـى تقديـم رواتـب لائقـة ومتماشـية مـع المواهـب التـي تريدهـا فـي موظفيهـا وضمـان الأمـن الوظيفـي للفـرق قـدر المسـتطاع، كذلـك العمـل علـى وضـع النظـم والقواعـد التـي تسـهل العمـل داخـل الجمعيـة وتضمـن رسـميته.

تسـتطيع الجمعيـات أيضـاً التغلـب علـى هـذه التحديـات بالتفكيـر فـي نقـاط التميـز الموجـودة فـي القطـاع عامـة والموجـودة فـي الجمعيـة بشـكل خـاص. وكمـا ذكرنـا سـابقاً، فمـن المهـم البحـث عمـن لديهـم الشـغف برسـالة الجمعيـة ورؤيتهـا مـن خـلال التعريـف بالرؤيـة والرسـالة قـدر المسـتطاع. مـن ضمـن نقـاط القـوة لـدى القطـاع (والتـي هـي نتيجـة لقلـة عـدد أعضـاء فـرق الجمعيـات) أن غالبيـة العامليـن فـي التنميـة فـي مختلـف المسـتويات الوظيفيـة، غالبـاً مايكـون لديهـم مسـئوليات و قـدرة علـى اتخـاذ القـرار أوسـع بكثيـر بالمقارنـة بمسـئوليات وسـلطات نظرائهـم فـي القطاعـات الأخـرى (مثـل القطـاع العـام أو الخـاص) ومـع هـذه المسـئوليات والسـلطات الموسـعة يكـون عـادة هنـاك سـرعة فـي الترقيـة إلـى مناصـب أعلـى داخـل الجمعيـة. وأخيـراً، وكمـا ذكرنـا، فبيئـة العمـل المرنـة داخـل الجمعيـة تسـاعد علـى اجتـذاب والمحافظـة علـى المواهـب.

مـن الهـام أن نعـرف ان كل هـذه العوامـل تعمـل معـاً لمسـاعدة الجمعيـة علـى اجتـذاب ذوي المهـارات فـلا نسـتطيع أن نركـز علـى بعـض منهـا ونتجاهـل الأخـري.

اكتشاف المواهب وإسناد الادوار:

مـن أهـم مميـزات أي قائـد هـي القـدرة علـى اكتشـاف مواهـب ومهـارات أفـراد فريقـه. وأفضـل طريقـة لعمـل ذلـك، هـي مـن خـلال التعامـل مـع أفـراد فريقـك مباشـرة. فالمديريـن الذيـن يجلسـون خلـف أبـواب مغلقـة ويتعامـل الجميـع معهـم بشـكل رسـمي ومحـدود، غالبـاً مـا يعرفـون القليـل جـداً عـن شـخصيات وسـمات أعضـاء فرقهـم، وعليـه، إذا اردت أن تبـدأ فـي إعـداد الصـف الثانـي لِفِرَقِـك فلابـد أن تعـرف جيـداً أعضـاء فريقـك حتـى تبدأ فـي تحديـد المهام التـي يسـتطيعون القيـام بهـا فـي المسـتقبل وإعدادهـم لهـذه المهـام. قُـم بخلـق مسـاحة للتعامـل معهـم مـن خـلال (علـى سـبيل المثـال):

- إشراكهم وأخذ رأيهم في مسئولياتك،
- إجعلهـم يرافقونـك فـي بعـض اجتماعاتـك كـي يتعلمـوا منـك وليتعرفـوا علـى شـركاء الجمعيـة المختلفيـن،

- اشـترك معهـم وسـاعدهم فـي مهامهـم (وخاصـة فـي حـل مـا قـد يحـدث مـن مشـاكل مرتبطـة بعملهـم / بالعمـل)
- اشـرح لهـم عمليـة التفكيـر والتحليـل التـي اتبعتهـا لتتخـذ بعـض القـرارات حتـى يفهمـوا المنطـق الـذي اتبعتـه
- وجِّه فريقك قدر المستطاع، اعطهم النصائح التي تساعدهم في تأدية عملهم
- اشركهم في كتابة المقترحات وإعداد الموازنات
- مـن الممكـن أيضـاً عمـل بعـض التنـاوب علـى الوظائـف و الإدارات Job Rotation كـي يتعرفـوا علـى عمـل الجمعيـة مـن نواحـي مختلفـة



راقـب فريقـك جيـداً فكثيـراً مـا تجد مـن يأخـذ المبـادرة للقيـام بمهام خـارج نطـاق عمله، أو مسـاعدة الفـرق الأخـرى فـي وقـت الأزمـات، وقـد تجـد مـن يسـتطيع التصـرف تحـت ضغـط العمـل، ومـن يؤخـذ رأيـه إذا كان أحـد الزمـلاء يواجـه صعوبـه خاصـة بالعمـل، كل هـذه مؤشـرات لقـدرة هـذا الشـخص علـى القيـادة.

وقـد تجـد فـي فريقـك مثـلاً مـن لديـه مهـارة التعامـل مـع الأرقـام والاحصائيـات وغالبـاً مـا يسـتطيع هـذا الموظـف العمـل علـى مـا يخـص إعـداد الموازنـات الخاصـة بالمشـاريع، وآخريـن قـد يحبـون التصويـر مثـلا وقـد يصبـح مـن هـؤلاء مـن هـم مسـئولون عـن مجلـة الجمعيـة وهكذا.

مـن المهـم أن نذكـر هنـا أن بعـض أفـراد الفريـق قـد يعانـون فـي مناصبهـم الرسـمية لكثيـر مـن الأسـباب، ولكـن إذا كان القائـد يعـرف مميـزات ومهـارات هـذا العضـو فمـن الممكـن أن يسـند إليـه وظيفـه أخـرى داخـل الجمعيـة تتماشـى مـع هـذه المواهـب والمهـارات وينجـح هـذا الموظـف ويتفـوق فـي مكانـه الجديـد.

اعمـل علـى الحفـاظ علـى ذوي المهـارات والمواهـب فـي فريقـك مـن خـلال اتبـاع المبـادئ التـي ذكرناهـا فـي البـاب السـادس مـن الجـزء الثانـي والخـاص بـإدارة العامليـن.

الترقية من الداخل

مـن الضـروري أن تنظـر كل جمعيـة داخلهـا قبـل اتخـاذ قـرار التعييـن مـن الخـارج. فترقيـة بعـض أفـراد فريقـك مقارنـة بتعييـن شـخص جديـد مـن الخـارج لـه عـدة مزايـا منهـا:

- تعطـي هـذه السياسـة الإحسـاس لـدى الموظفيـن بـأن هنـاك فرصـة للترقـي داخـل

الجمعيـة لمناصـب أعلـى إذا مـا تفانـوا فـي عملهـم وأدوه بطريقـة ممتـازة وجـودة عاليـة. وغالبـاً مـا يكـون هـذا أحـد سـبل الحفـاظ علـى الموظفيـن الموهوبيـن

- الترقيـة مـن الداخـل أقـل مخاطـرة مـن التعييـن مـن الخـارج (خاصـة كلمـا كان المنصـب فـي مسـتوى الوظائـف العليـا) حيـث إنـك تعـرف الموظـف جيـداً وتضمـن التزامـه بقيـم الجمعيـة وتماشـيه وتناغمـه مـع باقـي زملائـه – خاصـة مَـن يُنظـر إليهـم مـن زملائهـم علـى أنهـم قياديـين حتـى بـدون مسـمى وظيفـي رسـمي.

- غالبـاً مـا يكـون راتـب الموظـف الـذي يتـم ترقيتـه أقـل مـن ذلـك الـذي يُطلـب مـن أشـخاص لا تعرفهـم الجمعيـة ولـم تتعامـل معهـم مـن قبـل. فترقيـة احـد فـرق العمـل لمنصـب إداري فـي الجمعيـة (وتعييـن شـخص آخـر فـي الفريـق الفنـي – قـدر المسـتطاع - يقـوم بتحـرك الجميـع لأعلـى السـلم الوظيفـي ومـلء المناصـب التـي تكـون فـي أول السـلم الوظيفـي) وغالبـاً مـا يكـون ذلـك أقـل تكلفـة للجمعيـة.

- الترقيـة مـن الداخـل تقلـل فتـرة التدريـب علـى الوظيفـة والانسـجام مـع الزمـلاء، فالموظـف المترقـي غالبـاً مـا سيسـتطيع التعلـم والتحـرك سـريعاً تجـاه مهامـه الجديـدة وأهـداف الجمعية بشـكل عام.

- الترقيـة مـن الداخـل تضمـن الحفـاظ علـى الثقافـة الداخليـة للجمعيـة. حيـث أنـه مـن الأسـهل لحديثـي التخـرج الانسـجام مـع ثقافـة الجمعيـة عمـن لديهـم خبـرة طويلـة فـي أماكـن قـد تكون ذات خبـرات مختلفة.

التعاقب الإداري داخل الجمعية:

مـن أهـم المناصـب التـي يجـب أن تخطـط الجمعيـة لملئهـا قبل خلوهـا، هـي المناصـب القيادية فيهـا؛ مثـل منصـب المديـر التنفيـذي، ومناصـب أعضـاء مجلـس الإدارة. فكمـا ذكرنـا فـي هـذا البـاب، مـن المهـم أن تعـرف الموظفيـن جيـداً وقدراتهـم وإمكانيتهـم ومواهبهـم. فمـا ينطبق علـى الموظفيـن فـي هـذا الشـأن، ينطبـق علـى أعضـاء مجلـس إدارة الجمعية، فمـن الضروري إبقـاء أعضـاء الجمعيـة العموميـة ناشـطين ومرتبطيـن بالجمعيـة وعلـى درايـة بتفاصيـل العمـل بهـا والقيـم المتبعـة وخلافـه، لأن هـؤلاء هـم أعضـاء مجلـس الإدارة المسـتقبليين فمـن المهـم العمـل معهـم واشـراكهم قـدر المسـتطاع. مـن الضـروري أيضـاً العمـل علـى تغذيـة الجمعيـة العموميـة دائمـاً بأعضـاء جـدد (مـن المتطوعيـن، و شـركاء الجمعيـة، الموظفيـن).

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- أهــم مــورد مـن مــوارد الجمعيـة هـو المــورد البشــري لأنه مكان تخزيـن وحفـظ المعرفــة والخبــرة الخاصــة بالجمعيــة، لــذا لكـي تضمــن الجمعيــة الاســتدامة المؤسســية لهــا يجـب عليهـا إعـداد صــف ثـانٍ لجميــع الفــرق داخــل الجمعيــة (مجلــس الإدارة، الإدارة، والفــرق التنفيذيــة).

- يجـب علـي الجمعيـة اكتشـاف وتنميـة المواهـب والقـدرات مـن داخلهـا، وإعطـاء الأولويـة للترقيـة مـن داخـل فريـق العمـل قبـل التعييـن مـن الخـارج.

- يجــب علي الجمعيــة أيضا أن تخطــط لملء المناصـب القيادية فيهـا، مثـل المدير التنفيــذي وأعضــاء مجلــس الإدارة، من خلال صف ثانٍ قوي.

أسئلة للتفكر

- هل هناك صف ثانٍ قوي للمناصـب القيادية في جمعيتك؟

الباب الرابع عشر:التعريف بالجمعية ونشر الخبر عن الأنشطة:

أحد أهم عناصر عمل الجمعيات هو نَشر الأمل والتفاؤل في المجتمعات التي تعمل بها الجمعية وبين شركائها. يعتبر هذا في حد ذاته مساهمة إيجابية كما أنه يساعد الجمعية على جذب المتطوعين، والموظفين المحتملين، والممولين، والشركاء عموماً.

في هذا الباب سنتعرف على كيفية تصميم علامة (Brand) للجمعية تعبر عن أنشطتها وعملها وتمييزها والتعريف بها، كما سنستعرض طرق التسويق الإلكترونية؛ من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والتسويق على الأرض من خلال شركاء المجتمع (الوصول غير الإليكتروني).

تصميم ومعايشة علامة (Brand) تتحدث عنك

تستثمر المنظمات (الشركات خصوصاً) الكثير في سبيل بناء علامة تجارية لها، لما للعلامة التجارية القوية من تأثير على نجاح الجمعية. الجمعيات أيضاً تحتاج إلى علامة تجارية (Brand) تساعدها على نشر الوعي عن عملها وجذب والحفاظ على الشركاء، والممولين، والموظفين الموهوبين.



للقيام بذلك، تحتاج الجمعية أن يكون لديها وضوح بشأن الصورة التي تريد تصويرها في الاتصالات الخارجية الخاصة بها. فيما يلي نوضح كيف يمكننا تحقيق ذلك.

ما هو أول شعور أو صورة تأتي في تفكيرك عندما تسمع إسم جمعية أو مؤسسة؟ العلامة (الاسم والشعار) يجب أن تعبر عن الجمعية وأعمالها وما تؤمن به. حاول أن تفكر في خمس صفات تأتي في تفكيرك عندما تفكر في جمعية ما واسأل نفسك لماذا فكرت في هذه الصفات؟

العلامـة التجاريـة للجمعيـة لهـا وجهـان؛ الأول هـو كيـف يـرى الشـركاء الجمعيـة مـن وجهـة نظرهـم وكيـف يعّرفونهـا؟؛ فمثـلاً هـل يـرى الشـركاء الجمعيـة علـى إنهـا فعّالـة فـي تنفيـذ برامجهـا أم لا؟ هـل الجمعيـة مدفوعـة برسـالتها Mission Driven؟ هـل مـن السـهل التواصـل والتعامـل مـع الجمعيـة؟ هـل تحتـرم المهنيـة والمصداقيـة فـي تعاملاتهـا؟ هـل مـن يعملـون بالجمعيـة مؤهلـون وماهـرون وموهوبـون؟ وهكـذا..

أمـا الوجـه الآخـر يأتـي مـن كيـف تصـف أو تصـور الجمعيـة نفسـها للعالـم الخارجـي. مـا هـي الصفـات التـي تختـار تسـليط الضـوء عليهـا لتعبـر عنـك كجمعيـة؛ فمثـلاً بعـض الجمعيات تختـار أن تكـون لهـا صـورة شبابية، طموحـة، تهتـم بالإنسـان أكثـر مـن الأرقـام. وآخريـن قـد يحبـذوا صورة رسـمية، علميـة، مبنيـة علـى الكثيـر مـن البحـث مثـلاً. مـن المهـم اختيـار الصفـات والسـمات التـي تعبـر عـن عمـل الجمعيـة والتـي تتماشـى مـع الفئـة المسـتهدفة.

مـن المهـم أن تركـز الضـوء علـى هـذه الصفـات فـي كل اتصالاتـك الخارجيـة (مجلـة الجمعيـة، الموقـع الإلكترونـي، صفحـة الفيسـبوك، وهكـذا). ويجـب أن تنعكـس هـذه الصفـات علـى طريقـة الكتابـة، ومـدى رسـمية اللغـة المسـتعملة، والصـور والرسـومات، وهكـذا.



لكـي تكـون العلامـة التجاريـة الخاصـة بجمعيتـك فعّالـة، يجـب أن يتطابق الوجهيـن (كيف تصـف نفسـك، وكيـف يـراك الآخـرون)، لهـذا مـن المهـم متابعـة الوجهيـن ودراسـتهما دائمـاً للتأكـد مـن أنهـم متماشـيين مـع بعضهمـا البعـض. فمـن المهـم أن تقـوم، علـى فتـرات، بدراسـة كيـف يـراك شـركائك (المتطوعيـن، الموظفيـن، المسـتفيدين، المموليـن، الـخ) وتحديـد مـا إذا كانـت هـذه هـي الصـورة التـي تريدهـا أن تكـون فـي أذهانهـم عـن الجمعيـة، أم إنـك يجـب أن تعمـل علـى إصلاحهـا أو تغييرهـا مـن خـلال تعاملاتـك معهـم ومـن خـلال مـواد الجمعيـة الدعائيـة.

الآن وقـد حددنـا مـا هـي الصـورة التـي نريدهـا أن تكـون فـي أذهـان مـن نتعامـل معهـم، سـنتعرف علـى كيفيـة توصيـل هـذه الصـورة مـن خـلال بعـض قنـوات التواصـل الفعّالـة مثـل وسـائل التواصـل الاجتماعـي والتسـويق علـى الأرض مـن خـلال شـركاء المجتمـع.

استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

وسـائل التواصـل الاجتماعـي أصبحـت مـن أكثـر قنـوات التواصـل فاعليـة لانتشـارها الواسـع وقلـة التكلفـة المرتبطـة باسـتخدامها. لهـذا وجـدت كثيـر مـن المنظمـات، خاصـة الجمعيـات، مميـزات عديـدة مـن اسـتخدام وسـائل التواصـل الاجتماعـي لتوصيـل رسـائلها للمجتمـع، وأيضـاً فـي الوصـول إلـى المسـتفيدين واجتذابهـم فـي كثيـر مـن الأحيـان. كمـا أن هـذه المنصـات

تساعد في نشر التقارير والأبحاث، والنشرات الدورية التي تعدها الجمعية (والتي تتكلف أرقام باهظة حال نشرها في صورة مطبوعة) دون تكلفة تذكر.

معظم الجمعيات أصبح لديها نوعاً من التواجد على وسائل التواصل الاجتماعي (سواء من خلال صفحات على الفيسبوك، أو حساب على تويتر، أو منصات أخرى مثل إنستجرام). كلما نمت الجمعية وزادت أنشطتها وتوسعت قاعدة المستفيدين الخاصة بها، كلما كان ضرورياً أن تفكر في كيفية تعظيم الاستفادة من تواجدها على وسائل التواصل الاجتماعي وكيف تدير هذه المنصات بصورة حرفية وفعّالة وذلك قد يكون عن طريق:

- من الضروري أن يكون لديك هدف واضح لتواجدك على هذه المنصات؛ هل تحاول اجتذاب المتطوعين؟ أم تحاول التواصل مع الفئة المستهدفة؟ أم تسعى لعمل حملة دعائية؟ أو هل تود أن تنشر ثقافة ما؟ أم أنك تريد فقط أن يكون لديك صورة إيجابية عامة؟ يترتب على هذا الهدف أشياء كثيرة مثل: من تريد أن تجتذبه لهذه المنصات، وماهي الرسائل التي تريد وضعها على هذه المنصة، وكيف تصور هذه الرسالة.

- من الضروري أيضاً أن تحدد جيداً من هو الجمهور والفئة المستهدفة Target Audience من هذه المنصات. فهل تحاول توصيل رسالتك لشركائك، أم للمستفيدين، أم للموظفين والمتطوعين والأعضاء. تحديد الجمهور المستهدف يساعدك على تحديد شكل الرسالة المبعوثة وكيفية صياغتها.

- وأخيراً وضوح الرسالة التي تريد أن تبعثها. فمثلاً إذا كان هدفك هو اجتذاب المتطوعين، فمن الضروري أن تكون الرسالة مشجعة وحماسية مما يضمن أن يشعر من يقرأها بالشغف تجاه أهداف الجمعية ورسالتها والرغبة في أن يصبح جزءً من المنظومة التي تؤدي هذا العمل. قد تريد هنا مشاركة قصص النجاح/الكفاح الخاصة ببعض من المستفيدين، أو بعض الشهادات من المستفيدين أنفسهم Testimonials ، وهكذا. أما إذا كنت تريد التواصل مع المستهدفين (فقد تريد أن تستخدم هذه المنصة للتفاعل معهم وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم في الأنشطة واحتياجاتهم ومايشغلهم) فمن الضروري -إذا كان هذا هو الهدف من التواجد على هذه المنصات- أن تدار المنصة بفاعلية وسرعة، فيجب سرعة الرد على التساؤلات التي تأتي للجمعية على الصفحة، لأنه إذا لم يحدث هذا فستتكون صورة لدى المستفيدين أنهم ليسوا ذو أهمية للجمعية وأسئلتهم ومشاركاتهم ليست من ضمن أولويات الجمعية.



نلخص ما سبق في الآتي «ماذا تريد أن تقول للجمهور المستهدف ليساعدك على الوصول للهدف من وجودك على منصات التواصل الأجتماعي».

وأخيراً من المهم الإشارة إلى أن إدارة المنصات الخاصة بالجمعية تختلف تماماً عن إدارة الصفحات الشخصية، حيث تتطلب منصات الجمعية التواجد باستمرار، وحرفية الرسالة، واختلاف الأهداف ومراعاة الجمهور المستهدف.

الشركاء المجتمعيين والتسويق على الأرض

«على قدر أهمية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي ومميزتها، إلى أنها تبقى في بعض الأحيان بعيدة عن أرض الواقع، ولا تغني عن استخدام طرق التسويق المباشر من خلال العمل على الأرض ومن خلال الشركاء المجتمعيين. فمثلاً، إذا كنت تريد الوصول إلى فئات مستهدفة من المهمشين أو الأُمّيين أو غيرهم ممَن ليس لديهم تواجد على هذه المنصات فاستخدام منصات التواصل الاجتماعي لن يساعدك كثيراً للوصول للمستهدفين.

تبقى قواعد فهم الهدف من التسويق، ومن هم الجمهور المستهدف، والرسالة التي تريد إرسالها، بدون تغيير أو اختلاف كبير فيما بين التسويق من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو التسويق على الأرض. الاختلاف يكون في طريقة توصيل الرسالة لاغير.

إن الشركاء المجتمعيين (وخاصة الجمعيات القاعدية التي تعمل مع نفس الفئة المستهدفة) تساعد في الوصول إلى الفئات المستهدفة غير المتواجدة على وسائل التواصل الاجتماعي. ويمكن أن يكون بعض من الشركاء المجتمعيين أيضاً ممن لديهم أهداف مماثلة للجمعية ويشاركونها نفس الرؤية، ويزيد استخدام شبكات هؤلاء الشركاء من فرص توصيل رسائل الجمعية والوصول إلى المستفيدين.

من الضروري أن يكون لدى الجمعية الكثير من هذه العلاقات وأن تكون على دراية بأنها إن أرادت المساعدة من شركائها المجتمعيين فيجب أن تبدأ هي أولاً بمساعدة من يحتاج لمساعدة. ومن خلال هذه العلاقات، تشارك الجمعية خبراتها مع الجمعيات والشركاء الآخرين، وقد تقوم لاحقاً بإبرام برتوكولات تعاون رسمية مع بعض من هؤلاء الشركاء للتعاون في تنفيذ بعض البرامج أو التعريف عنها أو ببساطة، تعطي هذه العلاقات للجمعية الإحساس بأنها ليست وحيدة في مواجهة التحديات تواجهها .

النقاط الرئيسية في هذا الباب

- أحد أهم عناصر عمل الجمعيات هو نشر الأمل والتفاؤل في المجتمعات التي تعمل بها الجمعية وبين شركائها. يعتبر هذا في حد ذاته مساهمة إيجابية كما أنه يساعد الجمعية على جذب المتطوعين والموظفين والممولين والشركاء.

- ومثل الشركات، تحتاج الجمعيات أيضا الي بناء علامة تجارية (brand) تساعدها على نشر الوعي عن عملها وجذب الشركاء والممولين والموظفين الموهوبين والحفاظ عليهم.

- تحتاج الجمعية للتواصل مع الشركاء والمستفيدين والمتطوعين والموظفين من خلال عدد من القنوات مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو التسويق المباشر من خلال العمل علي الأرض ومن خلال الشركاء المجتمعيين. التسويق الفعّال يبدأ بفهم الهدف من التسويق، ومن هم الجمهور المستهدف، والرسالة التي تريد إرسالها.

أسئلة للتفكر

- هل لجمعيتك علامة تجارية معروفة (brand)؟
- كيف تتواصل الآن مع كلٍ من المتطوعين والموظفين والممولين والشركاء؟


الخاتمة

إذا كنت تقرأ هذا الجزء من الدليل الآن، فغالباً ما سيكون لديك الكثير والكثير من الأفكار والخطط لجمعيتك. قبل أن تبدأ بتنفيذ تلك الخطط، نود أن ننصحك بالآتي:

- على الرغم من تشابه إدارة الجمعيات الأهلية مع إدارة أى منظمات أخرى (سواء حكومية أو قطاع خاص)، تتميز الجمعيات ويفرقها عن باقى المنظمات شغفها ومحاولاتها المستمرة في بناء واقع أحسن (ولو بقليل) عن الواقع الذي نعيشه حالياً. هذا الشغف ينبع من إحساس العاملين بالجمعية (سواء أكانوا موظفين أو متطوعين) بمسئوليتهم تجاه مجتمعتهم وبلدهم، فهؤلاء العاملين على أتم الاستعداد لاستثمار وقتهم ومجهودهم للوصول إلى هذا الواقع الأفضل. أياً كان ما تنتوي فعله، فعليك أن تشرك فريقك فيه كي تستطيع استخدام هذه الطاقات الإيجابية والالتزام، لأنهم ببساطة أساس نجاح أي خطط تريد تنفيذها.

- الجمعيات تعمل كجزء من مجتمع – سواء المجتمع الداخلي للجمعية (ممثلاً في أعضاء الجمعية العمومية والمتطوعين والموظفين) أو مجتمع خارجي متمثلاً في شركائها والمستفيدين من خدماتها. هذه المجتمعات تخلق شبكات فعّالة قادرة على تعظيم الأثر من البرامج التي تنفذها الجمعية – فاهتم دائماً أن تكون جزءً من المجتمع المحيط بك (سواء الداخلي أو الخارجي) ولا تعيش بعزلة عن باقي أعضاء هذه المجتمعات، إستثمر في بناء علاقات وطيدة مع باقي أعضاء هذه المجتمعات لضمان بقاء خططك ملائمة للواقع.

- في كل مرحلة من مراحل النمو الخاصة بالجمعية تأكد من استخدام الأدوات الملائمة لهذه المرحلة، فما يصلح للجمعيات حديثة النشأة والمعتمدة اعتماداً كلياً على المتطوعين لايصلح للجمعيات الكبيرة متعددة البرامج وذات الميزانيات الكبيرة والشركاء المتعددين. في كل مرحلة من مراحل النمو الخاص بالجمعية إسأل نفسك: ماذا تحتاج الجمعية في هذه المرحلة؟ ما هي المشاكل التي بدأت تظهر وكيف نقوم بحلها وتفاديها في المستقبل، من المهم أن تبقى الحلول والخطط ملائمة للمرحلة.

- جزء كبير جداً من نمو الجمعيات يعتمد بشكل كبير على نمو وتطور الفريق التنفيذي للجمعية، وعليه ستنمو الجمعية فقط في حالة نمو وتطور الفريق.. تأكد من الاستثمار في فريقك وتنمية قدراته المعرفية والمهنية ليتمكن من إدارة الجمعية في مراحلها المختلفة.

الدلائل و النماذج

هـذه الدلائـل والنمـاذج هـي عبـارة عن أمثلـة استرشـادية بغـرض التوضيح فقـط وينبغـي علـي كل جمعيـة أن تصيغها بما يتناسـب مـع احتياجاتها

١. دليل الإدارة المالية
٢. دليل العاملين بالجمعية
٣. دليل المتطوعين بالجمعية
٤. دليل إدارة المشروعات
٥. نموذج لميزانية مشروع للتدريب علي مهارات حياتية (من خلال عقد منحة)
٦. نموذج لميزانية مشروع للتدريب علي مهارات حياتية (من خلال عقد تقديم خدمة)
٧. نموذج لخطة عمل لمشروع
٨. نموذج لإطار زمني مفصل لمشروع

دليل الإدارة المالية

1. هدف الدليل و كيفية استخدامه
2. التعريف بالجمعية
   - موجز عن الجمعية
   - الرسالة
   - القيم
3. الادارة المالية للجمعية
   - الفريق المالي و مسؤلياته
     - أمين الصندوق
     - المحاسب
     - المدير العام
     - مجلس الادارة
     - المراجع القانوني
     - حق التوقيع
   - إعداد الميزانية السنوية للجمعية
   - مصادر التمويل
     - التبرعات
     - رسوم العضوية
     - أنشطة الجمعية
     - المنح المحلية
     - المنح الأجنبية
   - إمساك الدفاتر و النظام المحاسبي
   - التقارير المالية
     - التقارير الدورية لأمين الصندوق و الإدارة
     - تقارير مجلس الإدارة
     - التقارير الحكومية
     - تقارير الممولين
   - إدارة أصول الجمعية
     - سياسة الإهلاك
   - الضرائب
   - سياسة المصروفات المتعلقة بالعمل

- السفر
- الاتصالات
- الوجبات
- الانتقالات

- المنح للغير
  - شروطها
  - العقود
  - تقارير الجمعيات الممنوحة
- المرتبات و المكافئات
- حسابات البنوك

٤ الإدارة المالية للمشروعات

- التخطيط للمشروع
  - ميزانية المشروع
  - المسئوليات و التوقيعات
- الإدارة المالية للمشروع
  - إمساك الدفاتر
  - صرف دفعات التمويل
- التقارير المالية
  - لفريق المشروع
  - للجهة الممولة

٥ إدارة المشتريات

- قواعد المشتريات
  - أكثر من ٥٠٠ جنيه
  - أقل من ٥٠٠ جنيه
- اختيار الموردين
  - التقييم الفني
  - التقييم المالي
  - قواعد الشفافية
- الموردين المعتمدين:
  - اختيار الموردين المعتمدين
  - التعامل مع الموردين المعتمدين

دليل العاملين بالجمعية

١ هدف الدليل و كيفية استخدامه
٢ التعريف بالجمعية
- موجز عن الجمعية
- الرسالة
- الرؤية
- القيم
- الأهداف
٣ الهيكل التنظيمي للجمعية
٤ قواعد التعيين
- أنواع العقود
- قواعد اختيار العاملين
- قواعد التعيين
- فترة الاختبار
تعريف العاملين الجدد بالجمعية
٥ قواعد العمل
- ساعات العمل
- الإجازات
- السفر
- المظهر الشخصي
٦ تنمية العاملين
- التقييم الدوري
- التدريب و تطوير المهارات
٧ الماليات
- المرتبات
- الترقيات و العلاوات
- القروض الشخصية
٨ إنهاء العمل
٩ سياسة المعلومات وخصوصيتها
١٠ سياسة استخدام المكتب و مرافقه

دليل المتطوعين بالجمعية

١ هدف الدليل و كيفية استخدامه

٢ التعريف بالجمعية

- موجز عن الجمعية
- الرسالة
- الرؤية
- القيم
- الأهداف

٣ برامج التطوع بالجمعية

- أهداف البرامج
- نوعية المتطوعين المطلوبين

٤ إدارة المتطوعين

- جذب و اختيار المتطوعين
- تدريب المتطوعين
- تسكين المتطوعين

٥ العلاقة بين الجمعية و المتطوعين

- حقوق و مسئوليات المتطوعين
- العلاقة بين المتطوعين و العاملين بالجمعية

٦ الاحتفاظ بالمتطوعين

- التحفيز
- التدريب
- التقدير

٧ تقييم و قياس فاعلية برامج التطوع و تطويرها

دليل إدارة المشروعات

نموذج لميزانية مشروع للتدريب علي مهارات حياتية (من خلال عقد منحة)

البند	الوحدة	الكمية	تكلفة الوحدة	التكلفة الإجمالية	مساهمة الجمعية	مساهمة ممول المشروع
تكاليف أنشطة المشروع						
مدرب						
مادة تدريبية						
حجز قاعات						
وجبات						
المجموع						
تكاليف الفريق التنفيذي للمشروع						
راتب مدير مشروع						
راتب محاسب						
المجموع						
التكاليف الإدارية						
ايجار المكتب و تكاليفه						
جزء من تكاليف الجمعية						
المجموع						

نموذج لميزانية مشروع للتدريب علي مهارات حياتية (من خلال عقد تقديم خدمة)

	عدد المتدربين	سعر تدريب الفرد	اجمالي سعر التدريب
تدريب علي مهارات حياتية (١)			
تدريب علي مهارات حياتية (٢)			
المصاريف الإدارية (٥-١٠٪)			
المجموع			

نموذج لخطة عمل لمشروع

أهداف المشروع	الأنشطة الرئيسية	المسؤول	سنة ١				سنة ٢				سنة ٣			
نتيجة ١	1.1													
	1.2													
	1.3													
نتيجة ٢	2.1													
	2.2													
	2.3													
نتيجة ٣	3.1													
	3.2													
	3.3													

نموذج لإطار زمني مفصل لمشروع

الأنشطة	المسؤول	سنة ١											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1													
1.2													
1.3													
2.1													
2.2													
2.3													
3.1													
3.2													
3.3													

كتب و مصادر مفيدة باللغة العربية

إيهاب عبده (٢٠١٢). دليل الممارس للريادة المجتمعية في مصر و المنطقة العربية. الجامعة الامريكية بالقاهرة.

هشام الروبي (٢٠١٣). التطوع و إدارة المتطوعين. الجامعة الامريكية بالقاهرة.

الشرقاوي و سرحان. القانون للجميع. www.lawforall.info

رقم الإيداع: ٢٠١٦/٢٢٠٠٠
الترقيم الدولي: ٩٧٨-٦٧٧-٩٠-٤٣٥٥-٥
طبع في مصر بواسطة برنت رايت للدعاية والاعلان